تصوير ابو عبد الرحمن الكردي

پنجم

مدیریت
بهره وری از زمان

الک مکنزی
محمدرضا رضا پور



مدیریت
بهره‌وری از زمان

آلک مکنزی

محمدرضا رضاپور

چامه

مدیریت بهره‌وری از زمان

الک مکنزی / محمدرضا رضاپور

Mackenzie, R. Alec — مکنزی، الک

مدیریت بهره‌وری از زمان / نویسنده آلک مک‌کنزی؛ مترجم محمدرضا رضاپور.
ـ [تهران]: چامه، ۱۳۸۵.

۳۲۵ ص. : مصور، جدول، نمونه، نمودار.

ISBN: 964-91269-6-1; ۳۰۰۰۰ ریال

Time Trap — عنوان اصلی:

فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا (فهرستنویسی پیش از انتشار).

این کتاب در سال ۱۳۷۶ تحت عنوان "دامهای زمان" با ترجمه غلامرضا خاکی توسط نشر بصیر منتشر گردیده است.

چاپ قبلی: معارف، ۱۳۷۴.

چاپ چهارم.

چاپ پنجم.

۱. وقت ـ تنظیم. الف. رضاپور، محمدرضا، ۱۳۲۸، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: دام زمان.

۶۵۰/۱ — HD ۶۹ / م۷و

۱۳۷۷ — م ۷۷ ـ ۱۰۸۰۱

نشر چامه: ۸۸۷۳۳۱۰۴

چاپ پنجم: ۱۳۸۵

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

صفحه‌آرایی: لیلا لک

شابک: ۱-۶-۹۱۲۶۹-۹۶۴

بها: ۳۰۰۰ تومان

آدرس اینترنتی: www.iketab. com

فهرست مندرجات

بخش دوم
بیست عامل ضایع‌کننده مهم
و شیوه مقابله با آن

بخش سوم

بهره‌گیری از زمان برای بهتر زیستن

و ثمربخش بودن

به جای مقدمه

اگر امسال هم در خانه می‌ماندند ـ همسرم و بچه‌ها را می‌گویم ـ دیگر فریادشان به آسمان می‌رفت. آنان همیشه ناله می‌کردند: "کار تا کی؟! زندگی برای کار کردن نیست، کار برای زندگی است." و من همیشه توجیه می‌کردم و دلیل می‌آوردم که «کار جوهر زندگی است» ، «بی‌کار نمی‌توان نشستن»، «کار روح آدمی را صیقل می‌دهد» و با شعارهایی دیگر از این دست، آنان را در سال‌های نخست قانع و این اواخر ساکت می‌کردم. ولی امسال، سال دیگری بود، سالی بود که روزی چند را در کنار خانواده بودم و احساس کردم چه دلنشین است در هوای خانه تنفس کردن و چه زیباست با بچه‌های خود سخن گفتن و چه حرف‌هاست که بین ما ناگفته مانده و چه رخدادها است که از چشم من پوشیده مانده. پس از سال‌ها متوجه رشد ذهنی فرزندانم شدم، رشد جسمی‌اشان را دیده و حس کرده بودم اما شناخت رشد ذهنی در آنان مستلزم تماسی نزدیک‌تر بود که برقرار شد. احساس کردم، نه بهتر است بگویم تجربه کردم که تقسیم اوقات خویش بین «کار و خانه» به مراتب عادلانه‌تر است تا خویشتن را وقف «کارخانه» کردن و همه این احساسات شیرین و دلنشین را که تجربه کرده‌ام، مدیون همین کتاب هستم، کتابی که اینک پیش روی شماست. از میان سطور همین کتاب بود که دانستم «تلاش بیش از حد قهرمانی نیست

خویشتن فدا کردن است» و باز از میان سطور همین کتاب بود که دانستم واگذاری مسئولیت به دیگران سودها دارد، از جمله این که می‌توان افرادی توانمند و صاحب تجربه در کنار داشت و افرادی که می‌توان به آنان تکیه کرد و کارها را با فراغ بال به آنان سپرد و سرانجام آموختم که می‌توان با به کار بستن آموزش‌های این کتاب نه تنها بر تولید و بازدهی کار افزود و نه تنها ساعتی طولانی و کش‌دار را در دفتر کار نماند تا به کارهای معوقه رسیدگی کرد، بلکه می‌توان ساعتی و گاه تا دو ساعت را نیز در ذخیره داشت تا به امور خانه رسید، مطالعه‌ای کرد و از باب تفنن قلمی زد و راستش را بخواهید دریغم آمد که این همه بهره‌مند شوم و دیگر مدیران را از آن بهره‌ای نباشد.

و با این دیدگاه بود که ترجمهٔ این اثر را آغاز کردم، ابتدا از باب تفنن و سپس از جهت تعلق. بدیهی است ترجمه به درازا کشید چرا که زمان تخصیص یافته برای ترجمه همان یک ساعت اضافی بود که از مطالعه این اثر به دست آمده بود و هر چند گاهی نیز به جهت مسافرتی، وقفه‌ای در آن می‌افتاد.

در طول زمان که سرگرم ترجمهٔ اثر حاضر بودم گاه این اندیشه به سراغم می‌آمد که آیا این همه کوشش برای تمرکز دادن ذهن ضروری است و حال که مقدمه این اثر را رقم می‌زنم، احساس می‌کنم در این برهه از زمان که در عصر سازندگی پای نهاده‌ایم، کوشیدن و تولید کردن ضرورتی است فراتر از هر ضرورت دیگر و اکنون دیگر احساس نمی‌کنم که هدف از این کتاب به خود پرداختن است، بلکه آموزشی است برای خود را ساختن تا در خدمت دیگران بودن و توصیه‌ای است به همهٔ مدیران و همه دست‌اندرکاران عرصه کار و تلاش که چه‌گونه کار کنند تا بازدهی بیش‌تر داشته باشند و فراتر این که چه‌گونه کار کنند تا از زندگی بهره‌ای بیش‌تر برند.

محمدرضا رضاپور

دیباچه

بیش از بیست سال است در باب این نکته مطالعه می‌کنم که چه گونه وقت خود را صرف می‌کنیم. در طول این سال‌ها در بیش از چهل کشور و با قریب به ۵۰/۰۰۰ نفر در بیش‌تر صنایع و مشاغل بزرگ جلسات و سمینارهایی داشته‌ام. با مدیران صدها شرکت و سازمان در سراسر جهان دیدار کرده‌ام تا به آنان کمک کنم که چه گونه از وقت در سازمان‌شان بهره گیرند. در جریان تدوین شش کتاب و تصنیف بیش از شصت مقاله درباره مدیریت زمان با گروه کثیری از بازرگانان در مورد مشکل زمان که با آن مواجه‌اند، گفت‌وگو کرده‌ام.

نکته‌یی که در طول مذاکراتم با افراد مختلف توجهم را به خود خوانده، این است که مشکلات آنان تا چه حد به یکدیگر شبیه است، همه ما تا حد زیادی دارای مشکل مشابهی درباب زمان هستیم. یک وکیل دادگستری ممکن است تعهدات سنگینی به عهده گیرد و آن‌گاه در اجرای این تعهدات با مشکلاتی مواجه شود، درست همان‌طور که یک مدیر مدرسه ممکن است چنین کند. ساعات کار یک روز کامل یک مدیر فروش ممکن است صرف تلفن‌های مکرر شود همان‌طور که مدیر یک فروشگاه لوازم آرایش ممکن است همین گرفتاری را داشته باشد. صاحب چاپخانه‌یی در پرت آمبولی (Pert Amboli) همان‌قدر در واگذاردن پروژه‌یی مهم به شخص دیگری اکراه دارد که مدیر یک آزمایشگاه در آمستردام. مدیر مالی یک شرکت

فرامليتي در كارش غرق شده، چراكه ادارات تابعه آن باكمبود كارمند مواجه است و درست همان‌طور كه صاحب يك فروشگاه كوچك كه به تازگی كارگر خود را اخراج كرده است، باكمبود نيرو مواجه است.

همه اين افراد درگير مشكل يكسانی به نام «ضايع‌كنندگان وقت» هستند و اين عنوانی است كه به هر چه به‌طور جدی مانع از دستيابی شما به هدف‌تان شود، داده شده است. می‌توانم ضايع‌كنندگان وقت مردم را در عرصات مختلف و دركشورهای مختلف، در سازمان‌هايی با فعاليت‌های مختلف و در سطوح مختلف برشمارم، و همه اين ضايع‌كنندگان وقت با استثناهای بسيار جزيی، تقريباً نامحسوس هستند. نگاهی به اين فهرست بيافكنيد:

۱. در يك زمان كار متعدد كردن.
۲. عقب افتادن كارها.
۳. پرهيز از سپردن كار به ديگران.
۴. نگفتن «نه»
۵. بی‌نظمی فردی (ميز آشفته)

می‌توانيد بگوييد چه كسی ممكن است همه اقلام اين فهرست مربوط به زمان را در خودگرد آورده باشد؟ يك كتابدار ؟ يك مدير هنری ؟ معاون بازاريابی ؟ مدير تربيت نيروی انسانی در بانك ؟ مدير فروشگاه قطعات يدكی اتومبيل ؟ كارمند دفتری يك بيمارستان ؟ ممكن است كه اين فرد خود شما باشيد؟ راستش را بخواهيد اين فهرست را از مجموعه تدوين شده برگزيده كه توسط يك گروه چهل نفری از رؤسای مؤسسات الكتريكی تنظيم شده بود، بيرون كشيدم. اين مديران دارای همان مشكلی در رابطه با زمان بودند كه هر كس ديگری بوده است.

حقيقت اين است كه همه ما، لااقل در برخورد با زمان، شبيه يك‌ديگر هستيم. من می‌توانم اين خبر خوش را به شما بدهم كه اين مشابهت و

همگونگی به ما امکان می‌دهد که از یک‌دیگر بیاموزیم و در واقع این کتاب تا حد زیادی از گردآوری دانش، اطلاعات و آرای تجار و فن‌آوران و مدیران فراهم آمده است.

یکی از مبانی این کتاب آن چیزی است که آن را «عامل ضایع‌کننده زمان در سطح بین‌المللی» می‌خوانم. این عامل، گویای اطلاعات گردآوری شده در باب زمان از هزاران مردان کار و پیشه در سراسر جهان است و بدین‌گونه مطالب کتاب فراهم آمده است. هر زمان با سازمانی همکاری کردیم تا به آنان در بهره گیری از زمان یاری رسانیم، همیشه از ما سوال کرده‌اند: "از کجا باید شروع کنیم ؟ اول باید چه بکنیم ؟" پاسخ روشن آن است : "از بزرگ‌ترین مشکل‌تان." و ما می‌کوشیدیم که دریابیم بزرگ‌ترین مشکل‌شان کدام است.

به عنوان اولین گام از همه کسانی که در جلسه شرکت داشتند خواسته می‌شد که از میان یک فهرست چهل موردی، ده مورد را که در رابطه با زمان مهم‌ترین می‌شمرند و با آن مواجه‌اند، ذکر کنند و آن‌گاه با توجه به شدت‌شان به آن‌ها نمره دهند. یعنی به بالاترین و شدیدترین مشکل و دقت نمره ۱۰ سپس ۹ و بعد به همین ترتیب پایین بیایند. آن‌گاه ما تمام این درجه‌بندی‌ها را گرفته، جمع‌بندی می‌کنیم تا تصویری از مشکلات زمانی کل سازمان در اختیار داشته، به حل و فصل مشکلاتی که بالاترین نمره را دارند، بپردازیم. در سمینارها عمدتاً بدین روش عمل می‌کنیم:

از شرکت‌کنندگان می‌خواهیم مشکلات‌شان را در رابطه با زمان درجه‌بندی کنند.

در طول سالیان، مشکلات زمانی سازمان‌ها و درجه‌بندی‌هایی که افراد از این مشکلات داشته‌اند، جمع‌بندی کرده‌ایم و بدین‌گونه یک کلیت جهانی از مشکلات مشترک مربوط به زمان کسب کرده‌ایم. در کشورهای مختلف تفاوت‌های بسیار اندکی مشاهده می‌شود. و به طور کلی همگان مشکلاتی

یکسان در رابطه با زمان دارند و شدت آن تقریباً یکسان است.

در بخش دوم کتاب حاضر ۲۰ مورد عمده از ضایع‌کنندگان زمان طرح شده است. این فهرست بیست‌گانه نه تنها چیزی فراتر از یک فهرست خشک و خالی از مشکلات است، بلکه متضمن راه‌های عملی و واقعی تجربه شده نیز هست. خبر خوش این است که چون مشکلات یکسان است راه‌حل‌ها نیز یکسان است. بنابراین می‌توانید از تجربیات همه کسانی که با مشکلی چون مشکل خودتان دست و پنجه نرم کرده‌اند، بهره گیرید.

این امر ممکن است شما را وسوسه کند که یک راست به سراغ بخش دوم رفته و با بزرگ‌ترین مشکل خود در این مورد، کارتان را آغاز کنید. اما لطفاً دست نگه دارید. مشکل زمان در مدیریت، امری پیچیده با مسایلی متعدد مرتبط به یک‌دیگر و نتایج پیوسته به هم است، عادات ما در یک زمینه می‌تواند بر رفتارهای‌مان در عرصه‌یی دیگر اثر گذارد. تغییرات جزیی نتایج جزیی در پی دارد.

پافشاری می‌کنم که کتاب را از نقطه آغاز آن شروع کنید: از بخش اول. این بخش به اصول اساسی که در کار وجود دارد، می‌پردازد. بخش اول تصویر کلی از موضوع را عرضه می‌دارد و از «چگونه» و «چرا» سخن می‌گوید و بخش دوم وارد جزییات شده به «چه» و «ماهیت» می‌پردازد. اگر سعی کنید به شیوه دیگری وارد موضوع شوید، به مراتب تأثیر کم‌تری خواهید پذیرفت. مثل این است که کلبه تعطیلات خود را با ساختن پنجره حمام آن شروع کنید بدین اعتبار که درباره شیشه‌های مات چیزهایی می‌دانید، بی‌آن که نقشه ساختمان یا طرح کلی از ساختمان و یا پی‌ریزی و یا بودجه و یا برنامه داشته باشید. شما احتمالاً یک پنجره زیبا ساخته‌اید، اما اصلاً این پنجره به کار آن خانه می‌آید؟

در بخش اول کوشیده‌ایم به این نکته بپردازیم چرا بعد از این همه سال،

مدیریت زمان هنوز یک مسئله است. ما در این بخش به قدرت انعطاف‌پذیری فوق‌العاده بشر و نیز به مشکل کسب عادات تازه می‌پردازیم، و نیز ذهنیت خود را در باب اداره زمان بازتر و گسترده‌تر می‌سازیم. بحث در باب خود زمان نیست، بلکه در مورد منافعی است که در زندگی با استفاده از توازن میان کار و زندگی خصوصی و پیشرفت به سوی هدف، می‌توان به دست آورد.

آن‌گاه به مبانی و اصولی پرداخته می‌شود که مرتبط با بهره‌گیری از زمان است. می‌دانیم که مدیریت زمان با تعیین و گزینش هدف‌ها و نیز توانایی در تعیین اولویت‌ها در دنیای واقعی که در حال تغییر است، آغاز می‌شود. مهم‌ترین ابزاری راکه برای مدیریت زمان وجود دارد، به شما معرفی می‌کنم: برنامه تنظیم شده مکتوب روزانه و نظام برنامه‌ریزی کلی که پشتیبان و حامی برنامه روزانه است.

آن‌گاه در بخش دوم با بیست عامل اصلی ضایع‌کننده زمان آشنا می‌شوید. در مورد هر یک از این عوامل بیست‌گانه به ریشه‌یابی پرداخته و آن‌گاه راه‌حل‌های آن‌ها عرضه می‌شود. در بسیاری موارد شما شاهد صحنه‌یی می‌شوید که نمونه‌یی است از صحنه‌های متعددی که در جریان آن، «زمان» یک مسئله است.

در موارد بسیاری، غالب ما درگیر مشکل زمان هستیم، چراکه واقعاً نمی‌دانیم در وضعیت‌های دشوار چه بگوییم، در نتیجه در حالی که مایل به «نه» گفتن هستیم «آری» می‌گوییم و به دیگران اجازه می‌دهیم که برنامه‌های‌مان را در هم بریزند، برای آن که نمی‌خواهیم آنان را در دل آزرده سازیم. ما دستورات مبهم و گیج‌کننده رییس خود را می‌پذیریم، برای آن که نمی‌خواهیم تصور کندکودن هستیم... و در نتیجه بیش‌تر و بیش‌تر عقب می‌افتیم. در بخش دوم به شما کمک می‌شود تا بر این مشکلات فایق آیید. در این بخش نیز چندین نمایشنامه کوچک برگرفته از دنیای واقعی اما قصه‌گونه عرضه شده

است که به شما نشان می‌دهد چه بگویید تا موقعیت و وضع و حال خود را بهبود بخشید. برخی از این آموزش‌ها برای رؤسا و مدیران و برخی کارکنان است.

هر قسمت از بخش دوم با یک ارزیابی کوچک با عنوان «خود را بیازمایید» پایان می‌یابد. هدف از این خویشتن آزمایی‌ها آن است که به شما نشان دهیم تا چه حد می‌توانید بر هر یک از این ضایع‌کنندگان وقت فایق آیید. در این قسمت پایانی، سوالاتی به عمل آورده و به خود نمره می‌دهید. این آزمون از یک سو به شما نشان می‌دهد که در مجموع با مسئله زمان چه‌گونه برخورد می‌کنید و نیز به کدام جنبه باید توجه خاص معطوف کنید. آن‌گاه در پی به مورد اجرا گذاردن پیشنهادها و طرح‌های عرضه شده دیگر بار خود را بیازمایید و ببینید تا چه حد پیشرفت کرده‌اید.

در این بخش هم‌چنین برگه‌هایی را مشاهده می‌کنید که به روش‌های خاصی تأکید دارد. هدف از این برگه‌ها نشان دادن وضعیت کلی و نیز ترمیم و اصلاح ابزارهای تنظیم وقت به طور سریع است و به شما امکان می‌دهد تا با اشراف بیش‌تری به مشکل «زمان» نگریسته شود.

بخش سوم، بخش جمع‌بندی است. پس از مطالعه و ریشه‌یابی هر یک از عوامل ضایع‌کننده وقت و آزمون خود با هر یک از آن‌ها، این بخش به شما کمک می‌کند تا برنامه‌های کاری خود را بهبود بخشید و در زندگی، خود را از مشکلات ضایع‌کننده وقت رها سازید.

اگر بر این اعتقاد هستید که زمان ارباب شماست نه شما ارباب زمان، اگر در گذشته کوشیده‌اید تا مهار زمان را در اختیار گیرید و از نتایج تلاش خود راضی نبوده‌اید و اگر مایلید از وقت خود بیش‌ترین بهره را بگیرید، پس این کتاب را به دقت بخوانید. آرزوی من این است که از وقت خود بیش‌ترین بهره را در راه سازندگی و تولید کسب کنید و پاداش بیش‌تری به دست آورید.

بخش یک

مدیریت در دهه ۱۹۹۰

بعد از سالیان دراز هم‌چنان

به صورت یک مشکل به جای مانده است.

فصل اول
چرا زمان در مدیریت هم‌چنان یک مشکل است؟

من واقعاً وقت ندارم

بله واقعاً وقت ندارید، لکن شما همان وقتی را دارید که همگان دارند. همان بیست و چهار ساعت، همان ۱۴۴۰ دقیقه‌یی که هر کس دیگری در اختیار دارد، آن‌چه که ندارید مهارت در به کارگیری وقت است؛ همان وقتی که در اختیار شماست.

تا به حال شده به خود بگویید کاش شبانه روز بیش از ۲۴ ساعت داشت. و آیا با این سخن موافقید : اگر می‌خواهید کارها درست انجام شود، باید خودتان انجام دهید. آیا غالباً برای آن که نتوانسته‌اید کارهای مهم را به پایان برسانید احساس آزردگی می‌کنید؟ آیا مکرر در مکرر به ساعت نگاه کرده و با نگرانی دیده‌اید که ساعت تقریباً پنج بعدازظهر است و هنوز کاری را که قرار بود امروز به پایان برسانید، هنوز شروع نکرده‌اید.

وقتی کارهای حساس پیش می‌آید، نظیر تهیه گزارش‌های پایان سال، آیا ناچار می‌شوید شب‌های طولانی و روزهای تعطیل پایان هفته را برای تکمیل گزارش کار کنید؟ آیا تا به حال تصمیم گرفته‌اید طرح مهم دیگری را با این که

هم اکنون به شدت گرفتارید به جهت آن که طرح، آن قدر مهم است که نباید به کس دیگری سپرده شود، خود برعهده گیرید؟ آیا این احساس مبهم را ندارید که در عملکرد شما اشکالی وجود دارد که دقیقاً نمی‌دانید چیست ؟

اگر بیش‌تر این پرسش‌ها در مورد شما مصداق دارد و یا برای‌تان مطرح است، شما از جمله افرادی هستید که مشکل زمان دارید، اگر از نگرانی‌تان می‌کاهد بگویم که تنها نیستید، بیش‌تر افراد با مشکل مدیریت زمان مواجه‌اند.

اما چرا؟ آخر هر چه باشد موضوع مدیریت زمان یک پدیده نیست. از آغاز تدوین نسخه اولیه این کتاب که در سال ۱۹۷۲ نشر یافت، در باب اداره زمان سیلانی از اطلاعات جاری شده است. در این مورد ده‌ها کتاب منتشر و صدها مقاله در مجلات درج شده است، مقالاتی با حرف‌هایی تازه که چه گونه باید از وقت به وجه مطلوب‌تری استفاده شود در مجلاتی از بیزینس ویک (Business Week) گرفته تا پراگرسیو فارمر (Progressive Farmer) درج و انتشار یافته است. ما شاهد مطالعات تحقیقی و فاضلانه‌یی در باب انگیزه‌های مدیریت در نشریات روانشناسی و بحث‌هایی درباره تولید و زایندگی و کارایی در جورنال‌ها و نشریات حرفه‌یی و بالاخره شاهد مقالات عدیده بهره‌گیری از وقت در نشریات عمومی بوده‌ایم. اما باز هم اندر خم یک کوچه‌ایم. در عمل فرصت‌های بی‌پایان برای برگزاری سمینارها و جلسات وجود دارد تا در باب این که چه گونه وقت خود را تنظیم و مورد بهره‌برداری قرار دهیم، بحث و فحص شود. گمان من این است که اگر در سازمانی متوسط یا بزرگ مدیریت دارید، لااقل هفته‌یی یک بار خبر تشکیل سمینارهایی در باب مدیریت زمان راکسب می‌کنید، و اگر نمی‌توانید به علت کمبود وقت در سمینار شرکت کنید، جای نگرانی نیست چرا که انواع متون و امکانات ویدئویی و تلویزیونی و نوارهای صوتی وجود دارد که می‌توانید حتی در اتومبیل‌تان به آن‌ها گوش فرا دهید و از انواع امکانات خودآموز مدیریت

استفاده کنید.

از این‌ها نیز چیزهایی فراتر وجود دارد. تقریباً صنعتی پدید آمده که به افرادی که ظاهراً قادر نیستند وقت خود را تنظیم کنند کمک می‌کند. این روزها در هر ایستگاهی که مایل بودید، توقف کنید و خواهید دید که انواع تقویم‌های رومیزی، یادداشت جیبی روزانه، یادداشت‌های «آن‌چه که باید هر روز انجام دهید»، یادداشت‌های کوچک و البته همراه با سیستم‌های سازمان دهنده با جلدهای شبه چرمی و جاقلمی و ماشین‌حساب‌های کوچک و برگه‌های کوچک با رنگ‌های چشم‌گیر که می‌توانید هرگونه اطلاعات را در طبقه‌بندی خاصی در زیر نور آفتاب اضافه کنید، روی میزهای فروشندگان گسترده شده است. و از آن‌جا که کامپیوترهای شخصی بیش از پیش متداول می‌شود، بسیاری از ما می‌توانیم از طریق نرم افزارها، یک گام غول‌آسا در جهت ضبط و حفظ همه جزییات و اطلاعات برداریم که بیش از این در یادداشت‌ها برای برنامه‌ریزی و استفاده از زمان در مدیریت مورد بهره‌برداری قرار می‌گرفت. با وجود این نرم افزارها، می‌توانیم به‌طور خودکار تقویم خود را روزآمد ساخته، دیدارهای خود را هماهنگ سازیم. بر زمان‌بندی پروژه‌ها نظارت کرده و برنامه‌های فردی و خصوصی را تعیین کنیم و همه این‌ها با سرعتی بی‌همانند محقق می‌گردد.

و با وجود همه این‌ها، هنوز ما با مشکل «زمان» مواجه‌ایم. به رغم این کوه اطلاعات و این انبوه ابزارها و امکانات خیره کننده، ما هنوز می‌لغزیم و می‌گوییم : "وقت کم می‌آوریم." چرا چنین است ؟ چرا هنوز به رغم آگاهی بیش‌تر، برخی برنامه‌ریزی‌های کلاسیک برای بهره گیری از زمان نادرست از آب در می‌آید؟ پاسخ سهل و ممتنع است، یعنی بسیار ساده و در عین حال بسیار پیچیده است : طبیعت بشر.

مقاومت قدرتمند طبیعت بشر

عوامل اصلی غالب مشکلات ما در ارتباط با زمان را باید در برخی گرایش‌های قدرتمند طبیعت بشر جستجو کرد. در عمل برخی «قواعد» زمان در مدیریت، معارض با قوانین طبیعت بشری است و برخی کشش‌ها و کوشش‌های روانی و درونی موجب می‌شود تا آن‌چه راکه می‌دانیم باید انجام دهیم با دشواری مواجه سازد. اجازه دهید برخی از طرقی راکه طبیعت بشری، دست و پای ما را می‌بندد، مورد توجه قرار دهیم.

مارتین درباره واگذاری و تقسیم کار به دیگران، چیزهای بسیار می‌داند. هر چه باشد امر تقسیم کار و وانهادن امور به دیگران از جمله مبانی پایه در مدیریت است. چنان‌که وقتی مسئولیت طرح جدیدی به وی سپرده شد، او می‌دانست که باید در اداره‌اش کار را میان افراد مختلف تقسیم کند. معاونش زنی قابل بود که در این طرح می‌توانست جایگاه بلندی را کسب کند. اما مارتین مایل نبود بخشی از کار را به او بسپارد و عادت داشت که خود، کار را تجزیه و تحلیل کند و می‌دانست که دقیقاً کار به چه صورت باید انجام پذیرد، البته ممکن است به طور کامل آن احساس فرمان گرفته از ضمیر نیمه آگاهش را مورد تأیید قرار ندهد که او را وا می‌داشت به جای سرپرستی گروهی که فاقد تجربه کافی هستند کار را خود به عهده گیرد تا به نحو مطلوب‌تری انجام پذیرفته، آرامش او را حفظ کند و به علاوه شاید نسبت به استعدادها و ذوق و سلیقه دیگران تا حدودی حسد می‌ورزید و از آن‌جاکه خود این موقعیت را به تازگی به دست آورده بود، مایل بود که تأثیری ژرف و عمیق به عنوان بالاترین تصمیم گیرنده بر جای گذارد و چه راهی بهتر از این طرح جدید؟

سارا در یک سازمان تبلیغاتی نویسنده آگهی‌هاست و در نتیجه در زندگی به آخرین مهلت‌ها عادت کرده است. او می‌داند چه گونه بر کاری که در دست دارد، حواس خود را متمرکز ساخته و امور را تحت کنترل خود در آورد. او

اخیراً با یک مشکل مواجه است: افرادی که به دیدنش می‌آیند ـ بیش‌تر آنان از بخش‌های هنری سازمان هستند و بیش‌از همه مدیر هنری که با او در یک گروه کار می‌کند ـ تا حدودی در او این احساس را پدید می‌آورند که این دیدارهای از پیش برنامه‌ریزی نشده، ضایع‌کننده وقت اوست، لکن نزد خود می‌گوید، او باید با مدیر هنری حشر و نشر داشته باشد، چرا که آنان طرح‌ها و ایده‌های نو در ذهن یک‌دیگر می‌آفرینند و بهترین طرح‌ها را زمانی به انجام می‌رسانند که دو نفری در کنار یک‌دیگر به گفت‌وگو مشغول هستند. وقتی یکی دیگر از نویسندگان سازمان به دیدنش می‌آید کار را به کناری می‌گذارد با این توجیه که: "ما نویسندگان باید کنار یک‌دیگر بایستیم و هوای یک‌دیگر را داشته باشیم." و بعد مدیر دایره وارد می‌شود، هر چه باشد، او رییس سارا است، می‌خواهد بداند مطالب برای ضبط روز پنجشنبه چه موقع حاضر می‌شود. او ناچار است امروز صفحه آگهی‌های روزنامه را تکمیل کند، در نتیجه باید سخت‌تر و با تلاش بیش‌تر و تا دیر وقت کار کند.

جاش از هر دیدگاهی جوان بسیار دوست داشتنی است. کافی است نگاهی به محبت‌هایی که به هر کس می‌کند، بیافکند. او قبول کرده که با گروه مهمانی کریسمس همکاری کند و یکی از اعضای برنامه‌ریزی درازمدت نیروی کار است و مسئولیت سنگینی را در انجمن اولیا و مربیان مدرسه فرزندان‌شان به عهده دارد و امروز یکی از همکارانش از وی خواسته تا نرم‌افزار کامپیوتری جدیدی را که برای حسابداری تنظیم کرده است، به او نشان دهد. همه این وظایف اضافی بدان معناست که جاش ناچار است تا ساعات اضافی کار کند تا کار روزانه خود را به پایان ببرد. اما او از کمک و یاری به دیگران لذت می‌برد و این یکی از راه‌های ترقی است، مگر این طور نیست؟ و آیا اگر به همکارانش «نه» بگوید آنان آزرده نخواهند شد؟

هوای نفس، تمایل به خوشحال کردن دیگران، ترس از آزردن دیگران،

ترس از برخوردهای جدید، کنجکاوی، عدم اطمینان و عدم احساس امنیت، غرور نسبت به توانایی‌های خود، حسد نسبت به برتری‌جویی‌های دیگران، کمال‌طلبی، این‌ها از خصوصیات بسیار متعارف انسان‌هاست و به لحاظ همین خصوصیات است که دشوار بتوان با وجود این همه محرک‌های روانی و درونی، از وقت خود به طور مؤثر و عاقلانه‌یی بهره گرفت. اگر قرار است که بر وقت خود کنترل و سلطه کامل داشته باشید باید بدانید که این گرایش‌های قدرتمند چه نقشی دارند و برای چه به‌کار می‌آیند و به خود بیاموزید که اعمال خود را اصلاح کنید. ممکن است نتوانید در حد کمال همه این خصوصیات و گرایش‌های درونی را نابود سازید، اما می‌توانید آن‌ها را تحت کنترل خود در آورید.

به عقیده من دلیل آن‌که این همه متون و کتب اطلاعاتی که ظرف بیست سال گذشته نشر یافته در حل مشکل «زمان» عاجز مانده، این است که : همه آن‌ها توجه خود را بر نشانه‌ها و عوارض متمرکز می‌سازند تا به ریشه‌ها و عوامل. قبل از آن‌که بتوانید مشکلی را رفع کنید، باید آن را بشناسید. وقتی وارد بخش دوم شدیم و به حل و رفع بیست عامل از مهم‌ترین عوامل ضایع‌کننده وقت پرداختیم، مشاهده خواهید کرد که قبل از عرضه راه‌حل با ریشه‌یابی علل و عوامل هر مشکل آغاز خواهیم کرد و خواهیم دید که تقریباً همه این عوامل و ریشه‌ها تا حدودی با طبیعت بشر در ارتباط هستند.

مقصر کیست؟

یکی از جنبه‌های مهم در مسئله اداره زمان این است که برای برخی از افراد قبول این حقیقت دشوار است که خود آنان مشکل وقت را پدید می‌آورند. این عدم پذیرش نیز یکی دیگر از جنبه‌های طبیعت بشری است. هیچ کس مایل به پذیرش و اعتراف به ضعف خود نیست در عوض برای‌مان آسان‌تر است که

دیگران را مورد شماتت و سرزنش قرار دهیم. وقتی مردم درباره مشکل‌ترین مشکل‌های‌شان، یعنی کمبود وقت صحبت می‌کنند، بالضروره فکر می‌کنند که جریانات مربوط به امور کارشان خارج از کنترل آنان است یا این که فکر می‌کنند این‌ها اموری خارج از کنترل است. البته چندین راه فرار و بهانه دم دستی وجود دارد، مانند مهمانان ناخوانده، دیدارها و جلسات اجتناب‌ناپذیر، نبود امکانات کافی، ضعف دیگران در انجام به موقع کارشان، اطلاعات ناقص، تلفن‌های مزاحم و مشکلاتی از این دست.

مع‌هذا باید علت واقعی همه این ضایع‌کنندگان وقت را در خود شخص جستجو کرد که اجازه می‌دهد، وقتش تلف شود. هر چند که باورش دشوار است، اما واقعیت دارد: بزرگ‌ترین ضایع‌کنندگان وقت در سراسر جهان مشغولیت تلفنی است. کسی که در این مورد نیاندیشیده خواهد گفت:

"گناه از من نیست، این دیگران هستند که به من تلفن می‌کنند."

بله درست است دیگران به شما تلفن می‌کنند، اما خود شما اجازه این مشغولیت را می‌دهید. شما گوشی تلفن را برمی‌دارید. سوال این است که چرا؟ ملاحظه کنید کدام یک از این موارد در مورد شما مصداق دارد:

- نمی‌خواهید بی‌ادب باشید.

- نمی‌خواهید مدیری دور از دسترس باشید.

- فکر می‌کنید تلفن برای امر مهمی زنگ می‌زند و بنابراین انقطاع در کارتان امری معقول است.

- از مصاحبت با دیگران لذت می‌برید.

- مایلید بدانید در اطراف‌تان چه می‌گذرد و در دنیا چه خبر است.

- فکر می‌کنید بهتر از هر کس می‌توانید به سوال تلفن کننده جواب دهید.

بنابراین مشاهده کردید که همان شیطان قدیمی، یعنی طبیعت بشری شما را

به دام می‌کشاند: تحت تأثیر نفسانیت و عوارض آن به تلفن‌ها جواب می‌دهید و انقطاع در کار خود پدید می‌آورید و آن وقت آن بیچاره‌یی را که به شما تلفن کرده مورد سرزنش قرار می‌دهید. حقیقت این است که رفع مزاحمت تلفنی ساده‌ترین کار ممکن است. اما باید مسئله را از افقی روشن‌تر مورد لحاظ قرار دهید.

زمانی سمیناری در باب مدیریت زمان برای گروهی از مدیران کل اجرایی برگزار کردم و از آنان خواستم که فهرستی از بزرگ‌ترین ضایع‌کنندگان وقت را روی کاغذ آورند. این پنج مورد را همه مدیران بالاتفاق ذکر کرده بودند. توجه کنید که همه آن موارد مستقیماً از مدیر ریشه نمی‌گیرد و مدیر دیگران را به جهت آن سرزنش می‌کند:

۱. اطلاعات ناکافی و ناقص برای رفع مسائل.
۲. مشکلات خود کارمندان.
۳. تلفن.
۴. امور جاری.
۵. دیدارها و ملاقات‌ها.

بخشی از سمینار شامل مشاهده فیلمی بود که نشان می‌داد رییس سازمان سرگرم کار روزانه است. بعد از تماشای فیلم از شرکت‌کنندگان در سمینار پرسیده شد آیا توانستید در این فیلم ضایع‌کننده جدیدی از وقت را تشخیص دهید و آنان این فهرست ثانوی را تهیه کردند. ملاحظه کنید که در این فهرست همه موارد از خود شخص ناشی می‌شود. مدیران تحت تأثیر بینشی جدید مشاهده کردند که همه خطاها از خود آنان است و آنان خود باید سرزنش شوند.

۱. کار فشرده در یک زمان.
۲. تخمین‌های زمانی غیر واقعی.

۳. سهل‌انگاری در کار و به تعویق انداختن آن.
۴. گوش دادن به دیگران.
۵. «نه» نگفتن.

عادت کهنه، عادت نو

دلیل دیگری بر این‌که بسیاری از مردم در به‌کارگیری روش‌های مناسب اداره زمان با دشواری مواجه‌اند این است که این روش‌ها معارض و مباین با الگوهای عادتی آنان است. تا به حال وضعی مثل این را دیده‌اید؟

یکی از همکاران دوره آموزش یا سمینار مدیریت زمان را پشت سر می‌گذارد و با شور و شوق فراوان و عزمی جزم به محیط کار می‌آید تا همه آن آموخته‌ها را به کار گیرد و آن گاه پس از دو هفته اندک اندک به شیوه‌های رفتاری گذشته باز می‌گردد.

من شخصاً شاهد چنین امری بوده‌ام. در سال‌های تدریس و برگزاری سمینارهای مربوط به اداره زمان مکرر در مکرر چنین مراجعاتی داشته‌ام، یکی از مراجعین با خنده می‌گفت:

"خوب، فکر می‌کنم که این آموزش‌ها جا نیافتاده باشد".

اشتیاق این مرد به اصلاح رفتارها و اخلاقیاتش قادر به مقابله با عاداتی نبود که عمیقاً در وجود او لانه کرده بود. برای پیشرفت در زمینه اداره زمان باید با عادات خود به طور جدی برخورد کنید و عمیقاً خواستار تغییر آن‌ها باشید.

عادت امر غریبی است. کم‌تر کسی از جمع ما می‌تواند بگوید که چرا برخی کارها را بدین ترتیب انجام می‌دهد. ما اصولاً به کارهای‌مان به همان شیوه گذشته ادامه می‌دهیم مگر زمانی که ناگزیر به اندیشیدن به آن می‌شویم. اگر در این مورد شک دارید این آزمایش را به عمل آورید:

وقتی لباس می‌پوشید کدام کفش را اول پای‌تان می‌کنید، چپ یا راست؟

فردا سعی کنید خلاف روش همه روزه عمل کنید. من این کار را کرده‌ام و در درون خود دچار دغدغه شده‌ام. گویی یکی در درونم می‌گفت : "کاری نادرست انجام داده‌ای". به نوعی به این بیهوده کاری متوسل شدم که کفش‌هایم را بیرون آوردم و این بار به شیوه همه روزه آن‌ها را پوشیدم.

وقتی عادت به عرصه‌ای راه می‌یابد که به الگوی رفتاری ما در زمان مربوط می‌شود، بسیار موذیانه رفتار می‌کند. سام همه روز، اول کاری که می‌کند خواندن روزنامه صبح است، او همیشه روز خود را به این ترتیب آغاز می‌کند. آلیسیا همیشه دو یادداشت در کیف دارد: یکی برای برنامه‌ها و قرارهای اداری و یکی برای برنامه‌های شخصی. او از زمان فارغ‌التحصیلی که به عنوان هدیه دو دفتر یادداشت دریافت کرد، چنین روشی را در پیش گرفت. ماری بث یک روش بسیار جا افتاده برای مکاتباتش دارد. او نامه‌ها و یادداشت‌هایی را که میان ادارات مبادله می‌شود روی کاغذهای بلند خط کشی شده می‌نویسد (مدعی است که این راه بهتری است) و آن گاه دستیارش آن‌ها را تایپ می‌کند و او آن‌ها را به عنوان پیش‌نویس بازنگری کرده تا اغلاط آن اصلاح شود و بالاخره تایپ مجدد می‌شود و نسخه نهایی را امضا می‌کند.

آیا می‌توانید روی خطاهای آنان انگشت بگذارید؟ احتمالاً در روزنامه‌هایی که سام می‌خواند، نکته مهمی نیست که نتوان منتظر ماند و عصر آن را خواند. او خواندن روزنامه صبح را در اولویت نخست کارها قرار داده است. ماری بث می‌تواند زمانی را که صرف نامه‌نگاری و مکاتبات اداری می‌کند به $\frac{1}{3}$ تقلیل دهد مشروط بر آن‌که: (۱) به دستیار خود اجازه دهد که پیش‌نویس نامه‌های غیر مهم را خود آماده کند و خود او پاسخ دهد. (۲) هنر دیکته کردن نامه را بیاموزد و خود به نوشتن نپردازد. (۳) این تصور را رها کند که هر نامه‌یی باید در اوج مطلوبیت و در حد کمال باشد و (۴) به دستیارش اطمینان کند که دچار خطا نمی‌شود.

در مورد آلیسیا با آن‌که خود معترف است که غالباً قرارهای اداری‌اش با قرارهای خصوصی‌اش با هم تلاقی می‌کنند و یکی هستند و برای او محذورهایی پدید می‌آورند اما او این را به حساب بی‌وقتی خودش می‌گذارد نه مشکلی که واقعاً در سیستم وجود دارد.

فراموش کردن عادات کهنه و خو گرفتن به عادات جدید مشکل ولی اموری لازم و ضروری هستند. خوشبختانه روش‌های تثبیت شده‌ای برای فراگیری عادات جدید وجود دارد که دارای کارآیی است. این روش به طور مفصل در بخش سوم کتاب حاضر توضیح داده شده است چراکه وقتی می‌خواهید برنامه کارهای خود را تغییر دهید به آن نیازمند هستید.

رشته به هم پیوسته

یکی دیگر از وجوه مدیریت زمان پیچیدگی آن است که کنترل آن را برای برخی دشوار می‌سازد. مدیریت زمان از عناصر چندی پدید آمده که این عناصر به یکدیگر گره خورده است. گاه واقعاً نمی‌دانیم کدام نخ را باید بکشیم. حتی افرادی با بیش‌ترین عزم جزم، احساس ناتوانی و شکست می‌کنند، چراکه نمی‌دانند باید از کجا شروع کنند.

تعیین یک موقعیت و مشخص کردن ضایع کنندگان زمان در آن، متضمن تقلا و کوشش فوق‌العاده‌یی است. در بخش دوم شما خود را درگیر در گفتگویی می‌بینید که طرف گفتگو با عبارت "فقط یک دقیقه" شروع کرده و گفتگو به درازا کشیده و شما برای شرکت در جلسه‌یی مهم تأخیر کرده‌اید. فقط در همین یک برخورد مرتکب نیم دوجین اشتباه شده‌اید. وقتی رخدادها به سرعت واقع می‌شوند، ما همیشه وضعیت خود را به وضوح در نمی‌یابیم.

اکنون دست نگه داشته و نگاهی به فهرست ۲۰ ضایع‌کننده زمان که در آغاز بخش دوم بدان اشاره شده بیافکنید. به رابطه میان تلاش بسیار و کار را

خود به انجام رساندن (یعنی تفویض کار به دیگران به طور ناقص) توجه کنید. "کار را خود انجام بده نه آن‌که به دیگران واگذار کن!" می‌تواند ناشی از اعتقاد به بی‌لیاقتی افرادتان باشد. مثالی دیگر: کسی که قادر به «نه» گفتن نیست همواره گرفتار مهمانان ناخوانده، مزاحمت‌های تلفنی، اعضای گروه خود که مایل به جریان انداختن کارها به مسیر رؤسا هستند، می‌شود. و دیگر: یکی از ضایع‌کنندگان مهم وقت، نداشتن انضباط فردی است. این یک مشکل مهم است که با چند مشکل دیگر در آمیخته است که عمده‌ترین آن‌ها ناتوانی در برنامه‌ریزی در حد مطلوب، بی‌برنامگی فردی و آسان‌گیری امور است.

وقتی شروع می‌کنید که عادات گذشته را در مورد تنظیم زمان، تحت کنترل در آورید، گاه ممکن است از وجود این همه عوامل به هم پیوسته دچار یأس شوید. در طول سالیان آموخته‌ام که وقتی انسان برنامه اجرایی برای خود تنظیم می‌کند و به طور منفرد بدان عمل می‌کند، وقتی می‌کوشد به مشکلاتی که در آن برنامه وجود دارد، بیاندیشد به زنجیره‌ای از مشکلاتی به هم پیوسته می‌رسد. این نکته‌ای مثبت است، چراکه همان‌گونه که مشکلات به یکدیگر پیوسته‌اند، راه‌حل‌های آن‌ها نیز به یکدیگر پیوسته‌اند. اگر بکوشید برای مثال بر انضباط فردی تکیه کنید به طور خودکار و طبیعی بالضروره بر خلق و خوی آسان‌گیری و روحیه تساهل غلبه کرده‌اید.

کج فهمی در مورد اداره زمان

مشکل دیگر در این جاست که بسیاری از ما تصوری نادرست از مدیریت زمان و کاربرد آن داریم. ببینید آیا هیچ یک از این موارد برای شما آشنا هست؟

* **زمان در مدیریت چیزی جز شعور متعارف نیست. من در کارم موفقم پس مفهومش این است از زمانی که در اختیار دارم در حد**

مطلوب استفاده می‌کنم.

ممکن است چنین باشد ـ اما چه بسا شما با رعایت اصول زمان در مدیریت به مراتب موفق‌تر از این می‌بودید. اگر به شما نشان دهم چه گونه بازدهی خود را دو برابر سازید چه می‌گویید؟ فکر می‌کنید تا چه حد می‌توانید بیش از این موفق باشید؟ و در حالی که صحت این نظر که همه راه‌حل‌های مربوط به تنظیم زمان در مدیریت آسان است، آن‌چه آسان نیست ایجاد انضباط فردی برای اجرای همین امور ساده است. همان طور که شخصی زیرک‌تر و باهوش‌تر از من زمانی گفت: "شعور متعارف، این روزها آن‌قدر کارساز نیست".

*** من تحت فشار زمان بهتر کار می‌کنم، زمان در مدیریت از فشار می‌کاهد.**

هیچ کس واقعاً تحت فشار بهتر کار نمی‌کند. معمولاً این که بگویید من تحت فشار بهتر کار می‌کنم بهانه‌ای است که از ضمیر نیمه آگاه سر بر می‌آورد تا کاری را که باید انجام دهید به روزی دیگر بیافکنید. اگر کاری مهم را با این بهانه که تحت فشار بهتر کار انجام می‌دهم برای دقایق پایانی آن بگذارید، برای خودتان وقتی نمی‌گذارید که نتیجه مطلوب‌تری از آن کار به دست آورید. در ضمن برای اصلاح اشتباهات، جایگزینی اطلاعات فراموش شده و القای اندیشه‌های بهتر که ممکن است در سر فرصت ظاهر شود، وقتی نخواهید داشت. شما کار را به پایان رسانده‌اید و ممکن است احساس غرور و قهرمانی نیز بکنید، و حقیقت این است که کار در حد مطلوب نیز هست، اما در حد مطلوب‌تر نیست. با زیر پاگذاردن اصول بهره گیری از زمان شما فرصت خلق کاری برجسته و شایان توجه را از دست داده‌اید.

*** من از یک تقویم تنظیم برنامه و فهرست آن چه که باید انجام دهم استفاده می‌کنم. آیا کافی نیست؟**

این روشی است که بیش‌تر مردم بدان توسل می‌جویند و به راستی می‌تواند

باتلاقی فرو بلعنده باشد. تقویم به شما می‌گوید که امروز در کجا هستید و چه باید بکنید، اما در مورد ماه آینده چه می‌تواند انجام دهد. و تقریباً غیر ممکن است چیزی از گذشته را یادآور شود. بهترین ابزار زمان در مدیریت، یک نظام منسجم به هم پیوسته است، نظامی که به شما امکان دهد تا اطلاعات در شما جاری شود: طرح‌ها و پروژه‌ها را دنبال کنید، نگاه و توجه‌تان به سوی هدف متمرکز شود و تصمیمات کلیدی ضبط گردد.

برخی زمان در مدیریت را خیلی جدی می‌انگارند، جدی گرفتن این امر شادی را از زندگی می‌گیرد. اگر فشار و کشمکش‌های عصبی، فراموش کردن قرارها، از دست دادن مهلت‌های تعیین شده و کار کردن تا نیمه شب در نظر شما شادی زندگی است، بفرمایید با همه آن‌ها خوش باشید. حال از این طرف به موضوع نگاه کنید: اگر در روز دو ساعت وقت اضافی داشته باشید (روش‌های زمان در مدیریت این امر را ممکن می‌سازد) آن‌گاه می‌توانید به لذت استفاده از آن ساعت پی ببرید.

*** زمان در مدیریت آزادی آدمی را می‌ستاند و من می‌خواهم از جمله افراد خودجوش باشم.** آزادی واقعی از طریق انضباط به دست می‌آید. فرض کنید به طور ناگهانی به شما پیشنهاد شود به مدت یک هفته در خانه دوستی در «کی وست» اقامت کنید و شما فقط دو روز فرصت دارید تا حرکت کنید. آیا آن قدر آمادگی دارید در برنامه‌های‌تان طوری تجدید نظر کنید که بتوانید بروید؟ این آزادی واقعی است.

*** مدیریت زمان برای برخی کارها خوب است، اما در کار من خلاقیت وجود دارد، من نمی‌توانم درگیر روزمرگی و امور جاری متعارف شوم.**

زمان در مدیریت اساساً به معنای روزمرگی نیست، بلکه تأکید اصلی آن بر انضباط فردی است. بهره گیری مؤثر از زمان در مدیریت به شما امکان می‌دهد

تا خلاقیت خود را به کار گیرید. شما را از نگرانی و امور کسالت‌باری که مانع از اندیشه خلاق است، می‌رهاند.

*** مجموعه‌ای که برای اجرای مفاد زمان در مدیریت است، بسیار دور و دراز است. من وقت ندارم به این همه اصول عمل کنم.**

نه وقت ندارید. درست است که تدوین برنامه روزانه که کاری جدید است وقت‌تان را می‌گیرد، اما این کارها وقتی با آن خو گرفتید واقعاً وقت‌گیر نیست، چند دقیقه صرف وقت، موجب صرفه‌جویی چند ساعت می‌شود.

داستانی درباره مردی گفته می‌شود که کوشید تعداد زیادی درخت قطع کند تا حصاری بسازد، زارع پیری سر رسید، لحظه‌یی چند به نظاره ایستاد و به نرمی گفت: "اره‌تان کند نیست؟"

قطع‌کننده درخت پاسخ داد: "فکر می‌کنم کند باشد."

ـ بهتر نیست تیزش کنید؟

ـ بله بهتر است، اما نمی‌توانم کار را متوقف کنم باید همه این درخت‌ها را ببرم.

زمان در مدیریت همان خود مدیریت است

مفهوم زمان در مدیریت ممکن است خود موجب بزرگ‌ترین کج‌فهمی شود. چرا که نمی‌توان زمان را اداره کرد. لااقل نه بدان شیوه‌یی که دیگر منابع و عوامل، کنترل و اداره می‌شوند.

کسب و کار با مدیریت بخردانه با پنج نوع عامل سر و کار دارد: سرمایه، موقعیت جغرافیایی و مکانی، نیروی انسانی، اطلاعات و زمان. از این پنج عامل، چهار عامل نخست آن را در جهات مختلف می‌توان به حرکت آورد. می‌توانید نیروی انسانی را اداره کرده به کار گیرید، می‌توانید امکانات کار را افزایش یا کاهش بخشید، می‌توانید ساخت سازمان و محیط کار را تغییر داده بر

برخی خصوصیات کاری تأکید و بر برخی کم‌توجهی کنید، می‌توانید کارگران تولیدی را از خط تولید کنار گذارده، آنان را بر کار دیگری بگمارید، می‌توانید روی سرمایه حرکات مختلف انجام دهید: بر مقدار آن بیافزایید، آن را هزینه کنید یا ثابت نگاه دارید، می‌توانید پول را در زمینه‌ای به کار گیرید و یا در جریان تولیدی جدیدی قرار دهید، اگر نیاز به پول بیش‌تر داشتید بخشی از سهام را به فروش رسانید، می‌توانید تقاضای وام کنید و یا بهای تولیدات خود را افزایش دهید.

اما «زمان» این منبع و این عامل ناپیدا، با بقیه فرق دارد، بی‌مانند و یکتاست، برای آن‌که محدود است. اگر چه زمان وجود دارد، آن هم به مقدار زیاد و مهم نیست که با آن چه می‌کنید، اما نمی‌توانید آن تغییراتی را که در بقیه عوامل و منابع پدید می‌آورید، به وجود آورید. نمی‌توانید بر دامنه زمان بیافزایید، ساعت نه تندتر می‌رود و نه کندتر حرکت می‌کند. زمان تنها منبعی است که باید در قبال آن چه به دست می‌آورید، صرف کنید و باید سرانجام با یک نرخ ثابت صرف شود: در هر دقیقه ۶۰ ثانیه است و در هر ساعت ۶۰ دقیقه.

بنابراین تصور مدیریت زمان یک ضابطه نادرست می‌نماید، برای آن‌که نمی‌توان زمان را اداره و کنترل کرد، فقط می‌توانیم بگوییم چه گونه از زمانی که در اختیار داریم بهره گیریم. ما حتی نمی‌توانیم انتخاب کنیم که آیا از زمان استفاده کنیم یا نه، بلکه می‌توانیم نوع استفاده از آن را انتخاب کنیم. وقتی زمان را از دست دادیم دیگر نمی‌توان آن را جبران کرد.

فصل دوم

افق‌های تازه: هدف واقعی مدیریت زمان

زمان که در گذشته رایگان و کشدار به نظر می‌رسید، فرّار و محدود شده است و ارزیابی ما از ارزش آن قویاً تغییر یافته است. در فلوریدا، یک بیمار، پزشک خود را ۹۰ دلار جریمه کرد به جهت آن‌که او را در انتظار گذاشته بود. در نیویورک زنی به شخصی ساعتی ۲۰ دلار پرداخت می‌کرد تا برای او از روی کاتالوگ خرید کند. در ازای ۱۵۰۰ دلار می‌توانید در کنار تلفن نصب شده در داخل اتومبیل‌تان، دستگاه فکسی نصب کنید تا در هر لحظه چه به صورت مکتوب و چه به صورت شفاهی با دیگران در تماس باشید. هر فروشنده امروز به شما کارتی می‌دهد که بر روی آن شماره تلفن خودکار و شماره فکس نوشته شده است.

این امکانات چه امتیازاتی را در اختیار ما می‌گذارد؟ البته وقت اضافی نیست، خیر وقت اضافی نیست، هم‌چنان که آزادی بیش‌تر هم نیست. اگر شما به کسی پول بدهید تا لباس‌های‌تان را از رختشوی‌خانه تحویل بگیرد تا در ازای آن مدت بیش‌تری در محل کار خود بمانید، شما فقط یک کار را با کاری

دیگر مبادله کرده‌اید. این امر آرامش فکری و جسمی برای شما به ارمغان نیاورده است. در اطراف‌مان والدین فرسوده‌یی را می‌بینیم که از کار روزانه از پای درآمده‌اند و برنامه‌های خانوادگی که به شدت در هم ریخته و آشفته است. به عنوان یک ملت به نظر می‌رسد که ما باید زمان را کشدارتر و طولانی‌تر بکنیم.

هراس من از آن است که بسیاری از مردم مقصود اصلی از مدیریت زمان را فراموش کرده باشند. به کارگیری صحیح روش‌های مدیریت زمان لااقل می‌تواند روزانه یک ساعت و شاید دو ساعت در وقت شما صرفه‌جویی کند. اما سوال اصلی در این‌جاست که با این وقت اضافی دو ساعت چه خواهید کرد؟ پروژه دیگری را به عهده گرفته و باز هم با همه توش و توان، خود را مشغول می‌سازید؟

ارزش مدیریت زمان، در کنترل زمان در هر لحظه نیست، بلکه شیوه‌هایی است که با توسل بدان‌ها می‌توان شرایط زندگی را بهبود بخشید. در این فصل ما در چهار عرصه مهم دیگر به تفصیل بحث خواهیم کرد.

۱. فشارهای روحی: اداره زمان به خوبی می‌تواند مانع یک چنین فشارهایی شود که بر همه فن سالاران و تجار امروزی وارد می‌آید.

۲. توازن و تعادل: خو کردن به بهره گیری از فرصت فراغت به ما امکان می‌دهد تا زندگی خویش را متعادل‌تر ساخته و با وقت و حوصله و انرژی بیش‌تر به کار، امور خانه و خانواده و خود بپردازیم.

۳. خلاقیت: در دنیای تجارت و کسب و کار، زمان معادل با تولید و خلاقیت است. اگر بتوانید به طور مؤثرتری از وقت خود بهره گیرید بالضروره به تولید و خلاقیت خود افزوده‌اید.

۴. هدف‌ها: برای نیل به هدف‌های شخصی و حرفه‌یی به زمان نیاز دارید. وقتی زمان را از دست بدهید در واقع هیچ کاری نمی‌توانید بکنید.

در کلیه این چهار عرصه، زمان عامل موفقیت است، اما به اعتقاد من زمان ارتباط مستقیم با این نتایج کلیدی در عرصات ذکر شده ندارد. به همین جهت است که گاه از این چهار عرصه به عنوان عرصه‌های موفقیت یاد می‌کنیم.

از این چشم‌انداز گسترده می‌توانیم ارزش واقعی مدیریت زمان را در تعالی بخشیدن به حیات خود در تمامی وجوه و ابعاد آن مشاهده کنیم.

در اصل آن‌چه که از مدیریت زمان کسب می‌کنیم زمان بیش‌تر نیست، بلکه زندگی آسوده‌تر و مطلوب‌تر است.

فشار روانی کم‌تر از طریقه کنترل زمان

همه می‌دانیم که با از دست دادن زمان، ما دچار فشار روانی می‌شویم. می‌کوشیم کار بسیاری را در محدوده زمانی اندک به انجام برسانیم. تصمیم‌ها در حالتی از عجله و شتاب اتخاذ می‌شود و عملیات در زیر فشار صورت می‌پذیرد. برنامه‌ریزی رها می‌شود و واکنش جای تفکر می‌نشیند. هر چه کوشیده می‌شود کار زودتر به فرجام برسد، ناچار ساعات کار بیش‌تر می‌شود. کارآیی تحلیل می‌رود، کشمکش روانی از درون انسان را می‌ساید و فشار روانی تشدید می‌شود. همه ما با این فشار روانی آشنایی داریم، این طور نیست؟ آن‌چه نمی‌دانیم این است که دقیقاً چه رابطه‌یی میان زمان با این مشکل وجود دارد.

هر اندیشه و هر اقدامی نیاز به زمان دارد. هر عامل و هر امری که زمان می‌طلبد می‌تواند به طور بالقوه ضایع‌کننده وقت نیز باشد. اگر کاری بیش از آن‌چه که باید زمان بگیرد، به معنای آن است که در حد همان زمانی که بیش از حد لزوم گرفته شده، وقت تلف شده است. اگر وقت تلف شده شما را در تنگنای زمان بگذارد به نوعی که تعهد فردای شما را به خطر افکند به ناگاه خود را در اضطراب می‌بینید، بنابراین می‌توان گفت که هر یک از ضایع‌کنندگان

وقت به طور بالقوه تولیدکنندگان فشارهای روانی نیز هستند.

این شیوه نگرش، زمینه تازه‌یی را برای کنترل اضطرابات و فشارهای روانی فراهم می‌آورد. به جای این‌که اجازه دهید تحت فشار روانی و اضطراب قرار گرفته و سپس نزد خود بیاموزید که چه‌گونه با اتخاذ روش‌های مختلف با آن‌ها مقابله کنید، می‌کوشیم تا از زمان خود به نحو مؤثرتری بهره گرفته، ریشه اضطراب را برکنیم. این روش زایل‌کننده بسیاری از اضطراباتی است که کمی وقت ما را بدان مبتلا می‌سازد. بنابراین اداره زمان به معنای اداره و کنترل اضطرابات و فشارهای روحی از بالاترین سطح است.

این نظریه آن‌قدر ساده و بدیهی است که به آسانی از چشم می‌افتد. اما لحظه‌یی بیاندیشید و ببینید که به راستی متضمن چه مفهومی است. در سال‌های اخیر در باب کنترل اضطراب به ویژه در محیط کار و تأثیراتی که بر بازدهی تولید و کسب و کار در آمریکا داشته، مطالب بسیاری نو

نوشته شده است. صاحبان صنایع و مدیران اجرایی آن‌قدر نگران این فشارهای روانی هستند که دست به درمان‌های جدی و پرهزینه‌یی زده‌اند. از جمله به مشاورانی خارج از سازمان متوسل شده‌اند تا با تشکیل کلاس و سمینار، روش‌هایی برای تخفیف فشارها عرضه دارند. از جمله با دایر کردن سالن‌های ژیمناستیک و امکانات تفریحی و ورزشی در محیط کار به کارمندان خود امکان داده‌اند تا از دغدغه‌های خود بکاهند یا کارکنان خود را در مراکز تفریحی و ورزشی در خارج از سازمان عضو کرده‌اند.

اگر به دقت در باب اثرات اضطراب نگریسته شود، اضطراب و فشارهای روحی عامل مستقیم بیش‌تر عوارض جسمانی از قبیل سکته‌های مغزی و قلبی است. در عرصه تجارت و کسب کار این نوع عوارض قربانیان بسیاری داشته است. درنتیجه سازمان‌ها از دو جهت آسیب دیده‌اند: ۱. افزایش شدید هزینه‌های شرکت برای حفظ سلامت کارکنان و ۲. از دست دادن مدیران

جوان. دگرگونی رنج‌آور دیگری که وجود دارد، این است که امروزه بسیاری از کارکنان بخش خارج از مدیریت، یعنی کارکنان عادی نیز پا جای مدیران گذاشته‌اند و چون آنان دچار اضطراب شده‌اند.

چه‌قدر بهتر خواهد بود که نیروی خود را در جهت جلوگیری از پدید آمدن اضطراب تا جای رفع آن به‌کار گیریم. البته نخواهیم توانست اضطراب را به طور کامل محو سازیم و البته همه عوامل اضطراب‌زا از زمان ریشه نمی‌گیرند، اما درصد عظیمی از آن‌ها ناشی از کمبود وقت است و درنتیجه قابل رفع هستند. از شرایطی که موجب فشار و اضطراب می‌شود، دوری گزینید تا هرگز دچار اضطراب نشوید. موضوع به همین سادگی است. این‌طور نیست؟

تعادل میان کار و زندگی خصوصی

آیا وسواس کار دارید؟

آیا وسواس کار امر ناخوشایندی است؟

به تازگی در باب وسواس کار بسیار شنیده می‌شود. همه گفته‌ها در این باب منفی نیست. اما چرا همگان در این مورد سخن می‌گویند؟ اغلب وقتی واژه‌یی برای توصیف پدیده‌یی که مورد توجه است وضع می‌شود، دیری نمی‌پاید که تعریف اصلی اندک اندک در هاله‌یی از ابهام قرار می‌گیرد، خیلی زود متوجه می‌شویم که تنها درک مبهمی از آن پدیده داریم.

در هر حال وسواس کار چیست؟ به طور مداوم و طولانی کار کردن، عمده‌ترین نشانه وسواس کار است، اما امروزه در مورد این تعریف اتفاق نظر وجود ندارد. همه مبتلایان به وسواس کار، ساعت‌های متمادی کار می‌کنند، اما همه کسانی که ساعات متمادی کار می‌کنند مبتلا به وسواس کار نیستند. بسیاری از مردم ساعات طولانی به دلیل دیگری جز وسواس کار، مشغول هستند.

چنان‌که بسیاری به جهت آن‌که چاره دیگری ندارند این چنین کار می‌کنند. زن جوان زیبایی را می‌شناسم که تنهاست و چهار فرزند و دو شغل دارد. یکی از این دو شغل بسیار انرژی‌گیر و خسته کننده است، او پرستار است و پنج روز در هفته را روزی دوازده ساعت کار می‌کند، اما آیا او مبتلا به وسواس کار است؟ خود او که این چنین فکر نمی‌کند. او می‌گوید:

"باید کاری را که مجبور به انجام آن هستید، انجام دهید، همین و بس."

عده دیگری ساعات متمادی کار می‌کنند صرفاً بدین جهت که نمی‌دانند چه‌گونه کار را در ساعات متعارف کار به پایان رسانند. (اینان آدم‌های خوش‌شانسی هستند، وسواس کاری آنان به آسانی قابل درمان است) و البته همه ما وقتی طرحی بزرگ داریم، ساعات متمادی کار می‌کنیم، در این‌جا در باب عادت به‌کار به صورت مزمن آن سخن می‌گوییم: هر شب تا دیر وقت کار کردن. ساعات طولانی کار کردن می‌تواند کلید و راهنمای ما برای شناخت مبتلایان به وسواس کار باشد، اما باید عمیق‌تر بنگریم و ریشه‌ها و دلایلی که در پس کار طولانی وجود دارد، بازشناسی کنیم.

آن‌گاه این سوال مطرح می‌شود که آیا هر کس که کار را دوست دارد، وسواس کار دارد. "من به راستی کارم را دوست دارم و بیش‌تر انرژی خود را در محیط کار خود صرف می‌کنم، چه عیبی در این جریان وجود دارد؟"

هیچ. تا زمانی که بخشی از انرژی شما باقی می‌ماند تا برای خانواده خود صرف کنید، هیچ عیبی در این روش وجود ندارد. دوست داشتن کار، ارتباطی به وسواس کاری ندارد، موضوع دیگر در ارتباط با طولانی کار کردن به برتری‌جویی مربوط می‌شود؛ سخت کوشیدن که به معنای ساعات طولانی‌تری کار کردن برای ترقی در مسیری است که گام نهاده‌اید، تا زمانی که میان کار و سایر عرصه‌ها و امور زندگی تعادل برقرار کرده‌اید، وسواس کار به شمار نمی‌آید.

و اما در مورد آدم‌های پرتلاش و کسانی که در طلب کسب امکانات و موفقیت‌های بزرگ‌تر هستند چه؟ آیا آنان وسواس کار دارند؟ بالضروره نه. افراد سخت‌کوش معمولاً از کار خود لذت برده و از این طریق کسب رضایت می‌کنند. در واقع اینان کسانی هستند که گاه گاهی بدان‌ها عنوان «وسواسی سالم» داده می‌شود. آنان انرژی زیاد و شوق زندگی بسیار دارند. آنان مایلند که طولانی‌تر زندگی کنند و آثار بهتر و بیش‌تری از خود به جای گذارند و در فعالیت‌های گسترده‌تر، چه در دنیای کار و تجارت و حرفه‌ها و چه در عرصه زندگی خصوصی، حضور داشته، نقش فعال‌تری داشته باشند. و در مجموع شاد و سرخوش هستند.

تفاوت میان صرف کار در ساعات طولانی (به هر دلیل که باشد) و وسواس کاری این است که وسواس کاری رفتاری اجتناب‌ناپذیر و اجباری است، درست مثل اعتیاد به الکل، مواد مخدر و قمار یا هر عادت دیگری. کسی که مبتلا به وسواس کار است به کار معتاد شده است. این نوع افراد ناچارند دایم خود را به کار مشغول کنند و در نتیجه خود را در زیر انبوهی از کاغذ مدفون می‌کنند. آنان جذب کار می‌شوند، کاری که مستمر و وقت‌گیر است بی‌آن‌که به نتیجه کار فکر کنند و دریابند که کار متضمن فایده برای خودشان هست یا خیر.

دلایل ناپیدای این اعتیاد می‌تواند متنوع باشد. فرد مبتلا به وسواس کار ممکن است برای فرار از مشکلات شخصی از جمله دور ماندن از خانه به جهت ازدواج نامناسب و یا بزرگ جلوه دادن شخصیت ضعیف خود و یا احساس این‌که تحت کنترل است به کار پناه برد. اما هر انگیزه ناخودآگاهانه‌یی که فرد را به جانب کار سوق داده باشد، نتیجه یکسان است و آن ساعات طولانی کار برای فرد و فشار روحی برای افراد خانواده اوست.

آیا شما معتاد به کار هستید؟ پرسشی که در آغاز این بحث مطرح کردم، به راستی یک پرسش انحرافی بود. انکار به اعتیاد، یکی از ویژگی‌های قوی همه

رفتارهای اعتیادی است. به همین روی معتادان به کار هرگز فکر نمی‌کنند که اعتیاد دارند. نشانه‌های چندی برای شناسایی معتادان واقعی به کار وجود دارد. دکتر ماریلین مک لویتز (Marilyn Machlowitz) روان‌شناس متخصص در امور مدیریت که در باب معتادان به کار، به تحقیقات وسیعی دست زده است، پرسش‌هایی را برای شناخت و ارزیابی این پدیده طرح کرده است. آن را روی خودتان بیازمایید.

آزمون اعتیاد به کار

۱. آیا زود از خواب برمی‌خیزید؟ مهم نیست تا چه حد دیر خوابیده باشید.

۲. وقتی در خلوت خود شام می‌خورید، به هنگام صرف غذا چیزی می‌خوانید یا کاری انجام می‌دهید؟

۳. آیا کار نکردن و بی‌کار ماندن را برای ساعاتی چند دشوار حس می‌کنید؟

۴. آیا پرانرژی و رقابت‌جو هستید؟

۵. آیا در روزهای تعطیل پایان هفته و سایر ایام تعطیل کار می‌کنید؟

۶. آیا می‌توانید در هر زمان و در هر کجا کار کنید؟

۷. آیا مرخصی رفتن و تعطیل کردن کار برای‌تان دشوار است؟

۸. آیا از بازنشستگی درهراسید؟

اگر به ۵ پرسش از این ۸ پرسش پاسخ مثبت دهید، شما فرد معتاد به کار هستید.

اما آیا اعتیاد به کار، چیز بدی است؟ پاسخ به این پرسش کمی دشوار است. دکتر مک لویتز شخص معتاد به کار را به عنوان کسی تعریف می‌کند که «مایل است ساعات طولانی و سخت برای نفس کار، کار کند و زمانی که صرف کار می‌کند فراتر از ساعات تعیین شده و فراتر از انتظاری است که از وی می‌رود و سرانجام فراتر از انتظار فردی است که برای او کار می‌کند.» اجازه دهید این

نکته آخر را بیش‌تر مورد لحاظ قرار دهیم: افزودن بر توقعات و انتظارات مدیرتان ممکن است خوب باشد یا خوب نباشد، اما کار افزون بر ساعات تعیین شده حتماً بد است.

دکتر چارلز گارفیلد (Charles Garfield) استاد روان‌شناسی دانشکده پزشکی سانفرانسیسکو در دانشگاه کالیفرنیا که به سبب مطالعاتش درباره افراد پرتلاش صاحب نام شده است، در مورد افراد معتاد به کار چنین می‌نویسد:

"معتادان به کار، اعتیاد به کار دارند بی آن‌که به نتیجه کار بیاندیشند. آنان برای نفس کار، کار می‌کنند نه نتیجه آن و تمایلی به حصول به نتایجی عالی ندارند. فرد معتاد به کار هرگز مبدع کاری یا امری نمی‌شود، کارش اجرای امور روزمره و جاری است و حداکثر می‌تواند مدیر اجرایی شود."

از دکتر گارفیلد پرسش می‌شود: "آیا فرد معتاد به کار نقش مثبتی در سازمان یا شرکت دارد." پاسخ دکتر مثبت است، چراکه او صرف کار را در نظر دارد. اما هر چه کار در سطح بالاتر و فنی‌تر و متضمن اندیشه و تأمل باشد، کیفیت کار فرد معتاد به کار افول می‌کند، چراکه او دوست دارد وارد جزییات کار شود و به نتیجه آن نمی‌اندیشد.

احتمال دارد این جنبه از خصوصیت فرد معتاد به کار ـ این نکته که کارآیی فرد معتاد محدود است، چراکه به جزییات بیش از حد توجه دارد ـ به تدریج در اندیشه سازمان‌های اجرایی در سراسر کشور تغییراتی پدید آورد. در حالی که زمانی کارمندی هر شب تا دیروقت بیدار می‌ماند و انبوهی از کارهای اداری را به خانه می‌برد و روزهای آخر هفته به محل کار خود می‌آمد تا باقی‌مانده کارها را جمع و جور کند، به عنوان فردی مؤمن، وفادار و متعهد ساخته می‌شد، امروزه به آن شخص با شک و تردید نگاه می‌شود. مدیران عالی‌رتبه به این افراد به عنوان کسانی که لااقل بی‌نظم هستند و در مواردی حتی به آنان با دیدی قویاً منفی‌تر می‌نگرند و آنان را افرادی اشتباه‌کار، با

قضاوتی نادرست و ضایع‌کننده فرصت‌های اداری و در یک عبارت زیان‌بار برای سازمان می‌دانند.

این تغییر نگرش تا حدودی جدید است و فراگیر نیست. برخی هنوز می‌پندارند که اصطلاح معتاد به کار یک «تعارف» و توصیفی مثبت برای فرد است. البته بیش‌تر، مدیران روشن‌اندیشه سازمان‌ها، موشکافانه‌تر این خصوصیت را شناسایی کرده‌اند. آنان می‌دانند که کار طولانی، خستگی‌آور است و خستگی اشتباه می‌آفریند. آنان می‌دانند در زمانی که همه چراغ‌های قسمت‌های دیگر ساختمان خاموش است و فقط یک چراغ روشن است و کارمندی سرگرم شکنجه‌کردن خود تا دیر وقت است، احتمالاً مشغول اصلاح اشتباهات و یا ایجاد خطاها و غلط کاری‌های دیگری است. آنان می‌دانند که کیف پر از انواع کاغذها و نامه‌های مربوط به‌کار و میز انباشته از پرونده‌ها و پوشه‌ها، نه نشانه وفاداری که شاخص ناتوانی در تقسیم کار است. این مدیران می‌دانند که اندیشه روشن، آزاد و خلاق که نشانه و شاخص مخترعین و مبدعین است، از فکری آزاد سر می‌زند نه کسی که روحاً و جسماً خسته است.

وقتی ساعات طولانی کار می‌کنید، دو نوع برخورد با کار دارید: یا تصور می‌کنید که چون وقت بیش‌تری برای کار دارید، گام‌های‌تان را کندتر برمی‌دارید و نیز به سبب کار بیش‌تر زودتر خسته می‌شوید و درنتیجه نمی‌توانید با نشاط کار کنید. در هر دو صورت با کارآیی کم‌تری کار کرده و بیش‌تر مرتکب خطا می‌شوید و این دور باطل تکرار می‌شود و ناچارید ساعات بیش‌تری کار کرده، خطاها را رفع کنید.

رأس پایان وقت اداری، محل کار را ترک کردن جرم نیست، مدیران اداری برنامه‌ریزی که برخوردار از سازماندهی مطلوب هستند، همه چنین می‌کنند. این نشانه کارآیی، لیاقت و زایندگی است.

بنابراین اگر تا دیر وقت کار می‌کنید تا مدیرتان را تحت تأثیر قرار دهید و

نظر او را مثبت گردانید، دچار اشتباه فاحشی شده‌اید، اشتباهی که نتایجی هولناک در پی دارد، چرا که نه تنها تأثیری مثبت بر رییس خود به جای نمی‌گذارید، بلکه در حال قربانی کردن یکی از مهم‌ترین عوامل رشد خود در محیط کار هستید، یعنی در حال از دست دادن خانواده خود هستید، به شرط آن‌که آنان را قبلاً از دست نداده باشید.

خسارتی که بر خانواده فرد معتاد به کار وارد می‌آید، بسیار شدید است؛ طلاق، ضعف ارتباطات، بچه‌های بیگانه با پدر و مادر و دارای مشکلات جدی، از مسایل مشترک متداول خانواده‌های فرد معتاد به‌کار است. حتی اگر برای لحظه‌یی رنجی که معتاد به‌کار بر خانواده خود تحمیل می‌کند، نادیده انگاریم، به تأثیر بازتابنده آن بر خود فرد می‌رسیم. دیر یا زود بازار آشفته خانه به شخص باز می‌گردد و تأثیری عظیم بر کار او می‌گذارد.

آیا توانسته‌ام شما را متقاعد سازم که اعتیاد به کار امر پسندیده‌یی نیست؟ حال چه گونه می‌توانیم شما را از این مخمصه نجات دهیم. برای معتاد به کار کوشش جهت ایجاد تعادل میان زندگی خصوصی و زندگی کاری، امری دشوارتر در مقایسه با دیگران است. اما شیوه درمان اساسی یکی است: اهدافی را برگزینید که ایجاد تعادل در همه وجوه زندگی‌تان بکند و بیاموزید که به وجه بهتری از وقت خود استفاده کنید.

رابطه‌یی که میان زمان و اعتیاد به‌کار وجود دارد آن است که زمان هم به ما کلید بازشناسی مشکلات را می‌دهد (چرا که همه معتادان به‌کار، ساعت‌های مدید کار می‌کنند) و هم کلید حل آن مشکلات را در اختیارم می‌گذارد. اگر کتاب حاضر را به دقت بخوانید و بدان به راستی عمل کنید، می‌توانید زمان را تحت کنترل خود درآورید و از رنج کار در ساعات متمادی خلاص شوید. من از صمیم دل به آن‌چه می‌گویم اعتقاد دارم، چرا که در موارد متعدد شاهد درمان چنین معتادانی بوده‌ام.

و اگر به جریان هدف گزینی که در فصل بعدی بدان پرداخته شده، با دقت بنگرید مشاهده خواهید کرد که این هدف‌گزینی که مبتنی بر ایجاد تعادل و توازن میان کار و زندگی خصوصی است، موفقیت شما را بر غلبه بر این اعتیاد تضمین می‌کند. راه‌حل در این‌جاست که باید عرصه تفکر خود را گسترده‌تر کنید: هدف ما نباید بر زندگی کاری متمرکز شود، باید هم‌چنین هدف‌هایی را برگزینید که همسر، فرزندان، دوستان، تفریحات فردی، سلامت جسم و روح و بالاخره نقش شما در جامعه‌تان و غنای روحی آنان را در برگیرد.

خلاقیت و زایندگی شخصی

به مدت چندین سال صنایع و بازرگانی آمریکا در سراسر جهان دارای برتری اقتصادی بوده است. همان‌طور که می‌دانید امروز دیگر این چنین نیست. تقریباً همه روزه پیش‌بینی‌هایی را در این مورد می‌خوانید یا می‌شنوید که ایالات متحده دیگر قدرت دوم خواهد بود یا ممکن است، باشد و یا هم‌اکنون قدرت دوم شده است. در هیچ مقطعی از تاریخ آمریکا، این کشور با این شدت مورد رقابت واقع نشده، یا وضعیت تجاری آمریکا عرصه رقابت تا این حد حساس نبوده است. در این راستا، سازمان‌ها و شرکت‌های آمریکایی تحت فشارهای جدی و حتی گاه دردناک قرار گرفته‌اند و اصطلاحاتی چون «مدیریت کمر شکسته»، «ابعاد در حال زوال» و «سازماندهی مجدد» که در گذشته هیچ‌گاه شنیده نمی‌شد، امروزه بسیار متعارف است.

وقتی راه‌حل‌ها مطرح می‌شود، کلمه‌یی که بیش از همه شنیده می‌شود «تولید و سازندگی» است. مقالات مندرج در جراید و مجلات بازرگانی، سمینارهایی که در باب تجارت برگزار می‌شود، کنفرانس‌های تجاری و بازرگانی، همه این پرسش را مطرح می‌کنند: چه‌گونه می‌توانیم آن پایگاه گذشته و پرشکوه خود را مجدداً به دست آوریم؟ پاسخ همه این پرسش‌ها باز

به یک نقطه باز می‌گردد: «تولید افزون‌تر». منظور از این سخن چیست؟

تولید و زایندگی به منابع و امکانات و نتایج باز می‌گردد: آن‌چه می‌کاری، برداشت می‌کنی غالباً به صورت یک فرمول بیان می‌شود:

تولید = بازده ÷ بازخورد

این فرمول بیان‌گر این نکته است که دو راه برای افزایش تولید وجود دارد: افزایش بازده در حالی که بازخورد ثابت نگه داشته شده یا کاهش بازخورد در حالی که بازده ثابت مانده است.

ارزش این فرمول در این‌جاست که به آسانی می‌توانیم میزان تغییر را اندازه گیری کنیم. برای درک نوع کار این فرمول لازم است تعدادی عدد را آزمایش کنیم.

اگر شرکت تولیدکننده سرپیچ لامپ بتواند ۹۲۴۰ سرپیچ (بازده) ظرف ۸۴۰ ساعت کاری (بازخورد) تولید کند، سطح تولید یازده (۱۱) است، بدین معناست که کارگران در هر ساعت یازده سرپیچ تولید می‌کنند. شرکت تولید سرپیچ ـ دارای امکانات معینی است ـ ۸۴۰ ساعت زمان تولید، در شبانه روز دارد ـ تا به سطح معینی از تولید برسد در این صورت تولید قابل دسترسی یعنی ۹۲۴۰ را در اختیار دارد.

تولید = ۹۲۴۰ سرپیچ [بازده] ÷ ۸۴۰ ساعت کار [بازخورد] = ۱۱

حال فرض کنید رقیب اصلی این شرکت، برخی از مشتریان آن را در اختیار بگیرد. مدیریت شرکت تصور می‌کند که اگر قیمت تولیدات خود را کاهش دهد، مشتریانش باز می‌گردند. شرکت اگر بتواند از هزینه‌های تولید بکاهد، می‌تواند قیمت تمام شده را کاهش بخشد. برای کاستن از هزینه تولید شرکت می‌تواند از دو زاویه عمل کند:

(الف) روش‌هایی اتخاذ کند تا کارگران در هر ساعت تعداد بیش‌تری سرپیچ تولید کنند (بازده را ثابت نگه‌داشتن بازخورد بالا بردن).

یا (ب) از تعداد کارگران کاسته و به کارگران به جای مانده، تعلیماتی داده شود تا همان سطح تولید پیشین را حفظ کنند که به معنای کاهش بازخورد و حفظ بازده در سطح ثابت است.

در این‌جا این دو روش در فرمول‌های زیر نشان داده شده است:

(الف) تولید = ۱۰/۰۸۰ سرپیچ ÷ ۴۸۰ ساعت = ۱۲

(ب) تولید = ۹/۲۴۰ سرپیچ ÷ ۷۷۰ ساعت = ۱۲

حال شرکت تولید سرپیچ واقعاً می‌تواند با رقیب مواجه شود به شرط آن‌که بتواند هر دو طرف فرمول تولید را بهبود بخشد بدین معنا که با نیروی کار کم‌تر حتی بیش از نیروی بیش‌تری که در گذشته می‌داشت تولید کند. بدین معنا که:

تولید = ۱۱۰۸۸ سرپیچ ÷ ۷۷۰ ساعت = ۱۴/۴

ممکن است فکر کنید ۱۴/۴ سرپیچ در هر ساعت چندان تفاوتی با ۱۱ سرپیچ در هر ساعت ندارد، نیاز جهان به سرپیچ به طور مستمر در حال کاهش است. اما فرض کنید که به جای سرپیچ، قرار بود قطعات کامپیوتر یا اتومبیل تولید شود؟ بدیهی است که نیاز جهان در مورد این قطعات میل به افزایش دارد. ماجرای ساده شده سرپیچ‌ها به راستی قیاسی در پیشرفت صنعتی امروز است.

احتمالاً پیش از این دریافته‌اید که تولید، وسیله‌یی بوده که صنایع ژاپن را به یک چنین موفقیت‌های چشم‌گیری رسانده است. وقتی ما در آمریکا، خودمان را با ژاپنی‌های چند سال پیش مقایسه می‌کنیم، حق داریم که نگران شویم. آنان در دو سوی فرمول تولید، بهتر از ما عمل می‌کنند. کیفیت تولید آنان به مراتب بالاتر از ماست و هزینه‌یی که صرف می‌کنند به مراتب پایین‌تر. برای مثال صنعت اتومبیل‌سازی ژاپن در مقایسه با بازده سطح مدیریتی که در صنعت اتومبیل‌سازی آمریکا وجود دارد، مدعی تنها پنج سطح مدیریت است.

در سال‌های اخیر در برخی عرصه‌ها، موقعیت بهتری کسب کرده‌ایم.

چنان‌که به هنگام تدوین این کتاب، بخش صنایع آمریکا بهبودی به میزان ۳/۵ درصد در سال در عرصه تولید نشان می‌دهد. بخش خدمات در هر حال لنگ می‌زند و تنها ۵٪ درصد افزایش را از سال ۱۹۷۹ نشان می‌دهد. و از آن‌جا که بخش خدمات نمایان‌گر بیش از ۷۰ درصد اقتصاد ماست، به راستی از مشکل حادی خبر می‌دهد.

جای زمان در این تصویر کلی کجاست؟ طرف مصرف (بازخورد) فرمول، یادآور همه منابعی است که در بازده اثر می‌گذارد که از جمله منابع موجود در بخش بازخورد، زمان است که همان منبع ناپیداست. بخش بازده فرمول در تسخیر زمان است و زمان در شکل و شمایل نتایج کار رخ می‌نماید، در هر دو صحنه الف و ب شرکت تولید سرپیچ در عمل هنگامی که ترتیبی اتخاذ می‌کند تا سرپیچ‌ها سریع‌تر تولید شود، در زمان دستکاری می‌کند. روش‌های جدید مدیریت زمان می‌کوشد تا هر دو طرف فرمول را بهبود بخشد: تولید بیش‌تر (افزایش بازده) در زمان کم‌تر (کاهش بازخورد).

حقیقت این است که بخش اعظم امور حرفه‌یی و شغلی آمریکاییان هم‌اکنون در دفاتر و ادارات حل و فصل می‌شود تا روی خط تولید. امروزه ما، بیش‌تر یادداشت رد و بدل می‌کنیم، بیش‌تر بازاریابی می‌کنیم و بیش‌تر طرح‌های مالی پیشنهاد می‌کنیم تا سرپیچ تولید کنیم. بنابراین توجه و تأکید ما در تولید معطوف به افراد شده است. اگر نویسندگان یادداشت‌ها، معاونان بازاریاب‌ها و کارمندان بخش مالی در هر کاری که به عهده دارند بتوانند نتایج بهتری کسب کنند و این خدمات را در زمان کوتاه‌تری عرضه دارند، تأثیری که بر اقتصاد ایالات متحده می‌گذارد، عظیم خواهد بود.

از این نیز گام فراتر می‌توان نهاد. روان‌شناسان صنعتی بر این باورند که مدیران به طور متوسط مشغول به اموری هستند که به مراتب از نظر تولید کم‌تر از آن حدی است که باید باشند ـ حدود ۷۰ درصد کم‌تر تولید دارند. در حالی

که پژوهش اندکی در این عرصه صورت گرفته، اطلاعاتی در دست است که نشان می‌دهد کارآیی متوسط مدیران تنها ۳۰ درصد است. یک سال مشاهدات شخصی من در مورد مدیران بازرگانی آمریکا، این اطلاعات را تأیید می‌کند: غالب ما در بیش‌تر مواقع با $\frac{1}{3}$ ظرفیت کارآیی خود کار می‌کنیم.

برای مثال تحقیقات به عمل آمده نشان می‌دهد که به طور معمول مدیران در هر مکالمه تلفنی ۶ دقیقه وقت صرف می‌کنند، در بیش‌تر این موارد، بعد از بازنگری در محتوای گفت و گوها می‌توان با تکیه بر نکات مهم گفت و گو، آن مکالمه را به دو دقیقه تقلیل داد، اگر همه این مکالمات حفظ شود، امکان آن وجود دارد که وقت صرف شده را به نصف، یعنی سه دقیقه تقلیل داد و بدین ترتیب در رابطه با نتیجه، تولید دو برابر شده و در مصرف آن منبع کمیاب ـ یعنی زمان ـ صرفه‌جویی شده است.

آیا تا به حال متوجه شده‌اید که در آخرین روزی که فردای آن قصد رفتن به تعطیلات را دارید، سه برابر بیش‌تر از روزهای معمولی خود کار می‌کنید؟ شاهد دیگری می‌خواهید که نشان دهد بیش‌تر مردم یک سوم ظرفیت خود تولید دارند؟ البته از هیچ کس انتظار نمی‌رود که در بالاترین ظرفیت از زمان بهره گیرد و از زمان به طور صد در صد استفاده کند، اما اگر همه شما از دو سوم ظرفیت زمان استفاده کنید به سرعت بازده شما دو برابر زمان حال خواهد شد. به عبارت دیگر کار دو روزه را در یک روز انجام داده‌اید.

به یک نمونه از افزایش تولید که در دفاتر مدیریت خط هوایی کانادا حاصل شده، دقت کنید. رییس خط هوایی در جلسه روزانه با کارکنان خود بود که یک ساعت و نیم به درازا می‌کشید. این جلسات بدون دستور جلسه تشکیل می‌شد. چندان غریب نیست که ده مدیر سطح بالای این خط هوایی، در بالاترین نقطه فهرست ضایع‌کنندگان زمان، همین جلسات را ذکر کنند. بعد از طرح روش‌های بهتری برای این جلسات، رییس خط هوایی چارچوب

جلسات را تغییر داد و آن‌ها را به هفته‌یی یک بار تقلیل داد و علاوه بر این، جلسات با دستور کار تشکیل می‌شد. بدین‌ترتیب زمان صرف شده به طور قاطعی تقلیل یافت و از هفته‌یی ۷/۵ ساعت به یک ساعت کاهش گرفت. بعد از شش ماه که همگان به نقش دستور جلسه به عنوان ابزاری قدرتمند پی بردند؛ آنان، نتایج حاصل شده از جلسات خود را دو برابر یافتند و بدین ترتیب تولید کلی جلسات کارکنان به پانزده برابر افزایش یافت.

قدرت تولیدی اولیه = ۱۰۰ [نتایج مبنائی] ÷ ۷/۵ ساعت = ۱۳

قدرت تولید بهبود یافته = ۲۰۰ [نتایج دو برابر] ÷ ۱ ساعت = ۲۰۰

۲۰۰ ÷ ۱۳ = ۱۵/۳۸

میزان بهبود = ۱۵۳۸٪

و باز مثال دیگری از بهداشت مدیریت. مدیر بیمارستان و اعضای عالی‌رتبه آن پس از یک هفته دقت در به کارگیری زمان دریافتند که سیاست مدیریت «در باز» روزانه دو ساعت وقت آنان را تلف می‌کند. آنان مانع کار دیگری می‌شوند، چراکه هر زمان فکری به سر یکی راه می‌یابد، فوراً خود را به دیگری رسانده، طرح موضوع می‌کند. بعد از آن شرکت در سمینار مربوط به مدیریت زمان در مورد سیاست در باز تجدید نظر کرده و این سیاست را به مفهوم «در دسترس» بودن توجیه کردند و درها را بستند تا فرصت تمرکز داشته، مانع از انقطاع کار یک‌دیگر شوند. آنان زمان‌های مقرری را برای ملاقات با یک‌دیگر تعیین کردند تا مسایلی راکه به ذهن‌شان خطور می‌کند با یک‌دیگر در میان گذارند.

به سرعت زمان از دست رفته از دو ساعت به نیم ساعت در روز تقلیل یافت به نوعی که در یک روز عادی با هشت ساعت کار، آنان هفت و نیم ساعت وقت واقعی به جای شش ساعت داشتند. فراتر از آن، برآورد کردند که به جهت تمرکز داشتن، بازده کارشان ۵۰ درصد بیش‌تر از زمانی شده که در

کارشان توسط همکاران‌شان انقطاع حاصل می‌شد.

این، روش ارزش‌مند دیگری برای اندیشیدن به مدیریت زمان است. زمانی که متوجه شدید می‌توانید مفاهیم عینی و کمی از زمان به دست آورید و تأثیر آن را به روی تولید ارزیابی و اندازه‌گیری کنید، به وضوح می‌توانید منافع حاصله از به‌کارگیری زمان را خود به طریق مؤثرتر، درک کنید. بنابراین تأکیدی که بر مدیریت زمان وجود دارد برای افزودن بر تولید است.

بخش اعظم این کتاب نشان می‌دهد که چه‌گونه می‌توانید در زندگی‌تان از بزرگ‌ترین ضایع‌کنندگان زمان دوری گزینید. با این افق گشاده‌تر فرا می‌گیرد که ضایع‌کنندگان زمان بر تولید و زایندگی اثر می‌گذارند. برای آن‌که این دید را قوی‌تر کنید برخی هدف‌های واقعی را در پیش روی قرار دهید.

با یک گروه از مدیران ارشد این تجربه را به عمل آوردیم. آنان پنج عامل از عوامل ضایع‌کننده‌ی وقت را که بیش از هر عاملی مشکل‌آفرین بود بازشناختند و توانستند مقدار وقتی که ضایع شده بود، اندازه‌گیری کنند. آن‌گاه برای بهبود کار خویش، هدف‌های کمی را تعیین کردند و روش‌هایی را برای دست یافتن به این بهبود اتخاذ کردند و نیز ابزارهایی را به‌کار گرفتند تا نتایج حاصل شده را اندازه‌گیری کنند. لکن می‌توانید همین روش‌ها را برای خود نیز انتخاب کنید. برای شروع این طرحی بود که برای دو ضایع‌کننده وقت در نظر گرفته شده بود:

۱. مدیریت با پیشگیری از بحران: با پیش‌بینی بحران‌ها و اتخاذ روش‌هایی برای جلوگیری از آن‌ها می‌توان نیمی از وقتی را که قرار است به حل و فصل بحران پرداخته شود، تقلیل داد. بدین ترتیب ضمن حفظ نتایج قابل قیاس (صد در صد) هدف تولید دو برابر می‌شود: ۲۰۰

تولید = نتایج: زمان

۲۰۰ = ۵٪ ÷ ۱۰۰ = ۰/۰۰۵

۲. مزاحمت‌ها و انقطاع‌هایی که تلفن ایجاد می‌کند: با توسل و رعایت به معیارهای کنترل ویژه، زمان ضایع شده از طریق مکالمات تلفنی به «بیست و پنج درصد» کاهش می‌یابد و بعد از آن‌که آموختید از تلفن به شیوه مؤثرتری استفاده کنید به میزان ۵۰٪ نتیجه کار بهبود می‌یابد و بازده کلی به ۶۰۰ می‌رسد.

تولید = نتیجه: زمان = (۱۵۰ ÷ ۰/۲۵) = ۶۰۰

امروزه در عرصه پررقابت تجارت شنیدن این نوع شکایت غیرعادی نیست که: "**ما فقط ده درصد از زمان کارمان را صرف امور شخصی می‌کنیم. با این حال از ما انتظار می‌رود تولیدمان را افزون کنیم. چه گونه از ما چنین انتظاری می‌رود.**" ما فقط یک راه‌حل بسیار مهم در این زمینه داریم: **مدیریت بهتر زمان.** هر کسی که کوششی جدی به عمل آورد می‌تواند روزانه ۲ ساعت وقت صرفه‌جویی کند، یعنی ۱۰ ساعت در هفته و ۴۰ ساعت در ماه، بدین ترتیب همه ماهه یک هفته و هر سال ۱۲ هفته وقت اضافی دارد و در طول یک سال هر فرد می‌تواند سه ماه وقت کاری اضافی در اختیار داشته باشد. تصورش را بکنید که اگر هر کارمندی در سازمان شما در تقویم سالانه‌اش ۱۵ ماه داشته باشد چه کارها که نمی‌تواند بکند.

موفقیت در کسب هدف‌ها

ضرب‌المثلی است که می‌گوید: "اگر نمی‌دانید کجا می‌روید مهم نیست که کدام راه را انتخاب می‌کنید" و من اضافه می‌کنم: "و مهم نیست که برای رسیدن به جایی که نمی‌دانید کجاست چه قدر زمان صرف می‌کنید."

بدون هدف سراسر زندگی شما بی‌ثمر، بی‌فایده و بدون اثر خواهد بود. بدون تعیین زمان حتی ساده‌ترین هدف‌ها دست نیافتنی می‌شود. ارتباط میان مدیریت زمان با توفیق در دست‌یابی به هدف‌ها چهارمین اصل را پیش روی ما

می‌گذارد. یک بار دیگر ما گواهی در پیش روی داریم که نشان می‌دهد این منبع یعنی زمان نتایج سودمندی در پی دارد. هدف‌ها یکی از راه‌ها ـ راهی پرقدرت ـ برای برانگیختن شما در جهت نقش‌هایی برجسته‌تر است. اما تاکنون هیچ کس با هدفی مواجه نشده که نیازمند زمان نباشد حصول اطمینان از این‌که وقت لازم را برای نیل به هدف‌تان دارید، نقش مدیریت زمان را نشان می‌دهد.

در طول زمان مشاهده کرده‌ام که بسیاری از بازاریان و فروشندگان بزرگ از طریق تعیین هدف به نتایج چشم‌گیری حتی فراتر از آن‌چه که خود می‌پنداشتند قابل تحقیق است، دست یافته‌اند. غالب این افراد موفق یادآور شده‌اند کلیدی که هر ناممکنی را در این عرصه ممکن و میسر می‌سازد توانایی در کنترل زمان و مدیریت زمان است، به نوعی که به آنان امکان داده تا اندیشه خود را بر افکارشان متمرکز سازند، یکی از مشاوران مالی الگوی برجسته‌یی برای من بود. او دو هدف برای خود تعیین کرد: ظرف دو سال باید هم درآمد خود را دو برابر گرداند و هم روزهای استراحت و تعطیل با خانواده خود را. ظرف دو سال نخست درآمد وی از ۸۰/۰۰۰ دلار به ۱۲۰/۰۰۰ دلار و تعطیلات سالانه‌اش از دو هفته به چهار هفته افزایش گرفت، وقتی از او پرسیده شد چه‌گونه به این هدف‌ها دست یافتید پاسخ داد: "شما نیاز به زمان دارید تا هدف‌های‌تان را برآورده سازید. اما یک نیروی مکمل نیز در کار است: تعیین هدف به شما وقت بیش‌تری عطا می‌کند."

طبیعت بشری چنان شکل گرفته که اگر در روزی معین فاقد هدفی خاص برای حصول بدان باشد، زمان خود را به بیهودگی صرف می‌کند، از سوی دیگر اگر دارای چندین هدف اصلی باشیم و آن‌ها را به دقت دنبال کنیم و اگر با مبانی مدیریت زمان آشنا باشیم می‌توانیم در همان روز گام‌هایی مهم برداریم. کلید اصلی در این طریق، تعیین اولویت‌های واقعی است. داشتن هدفی که

فعالیت‌های خود را در طول روز در محور آن تعیین کنید، زمینه‌یی را فراهم می‌آورد تا به طور موفقیت‌آمیزی از طریق مدیریت زمان گامی مثبت به سوی آن هدف بردارید.

کسانی که بزرگ‌ترین مشکل‌شان زمان است، کسانی هستند که فاقد هدف روشنی می‌باشند. اگر اصلاً هدف نداشته باشند، مشکل زمان هم ندارند، چرا که آنان در هر حال قصد حرکت به سمت و سویی را ندارند. اگر قرار است که هدف داشته باشند باید بر روی زمان خود کنترل داشته باشند، تا بتوانند اهداف خود را محقق گردانند، شما نیاز به زمان دارید تا به اهداف خود دسترسی یابید و نیاز به هدف دارید تا موفقیت‌های مهم در عرصه مدیریت زمان کسب کنید. این ارتباط تنگاتنگ آن‌قدر در موفقیت شما در مدیریت زمان اهمیت دارد که لازم است به عنوان بحثی مستقل مورد لحاظ قرار گیرد و در فصل بعدی بدان پرداخته شده است.

مقصود واقعی از مدیریت زمان

در آغاز این فصل به شما وعده دادم که با به کارگیری روش‌های صحیح مدیریت در زمان می‌توانید روزانه دو ساعت از وقت خود را صرفه‌جویی کنید. حال دیگر بار از شما سوالی را می‌کنم که قبلاً نیز طرح کرده بودم. با این دو ساعت وقت صرفه‌جویی شده چه می‌خواهید بکنید؟ نتایج حاصله از مدیریت زمان بی‌ثمر است، مگر آن‌که تصمیم داشته باشید تا در مقصودی دیگر از آن بهره گیرید.

مردی را می‌شناختم که چند سال پیش خانه‌یی در حومه پنسیلوانیا خریداری کرد. در ملک او چندین درخت گیلاس بود و او در نخستین تابستان از میوه آن درختان حسابی بهره گرفت. آن‌گاه به این کار علاقه‌مند شد و به فکر افتاد که آیا می‌تواند از این درختان استفاده بیش‌تری کند؟ در طول زمان به

مطالعه درباره آن‌ها پرداخت و از آن‌جاکه انسان پرتلاشی بود سال بعد از آن، محصول گیلاس خود را دو برابر کرد. اما نمی‌دانست با این همه گیلاس چه بکند و بیش‌تر آن‌ها روی زمین ریخت و از بین رفت (راستش را بخواهید واقعاً از بین نرفت، مردم آن اطراف شکمی از عزا درآوردند.)

مدیریت زمان به معنای خود زمان به طور انتزاعی آن نیست، بلکه به مفهوم این است که ما در این زمان چه می‌توانیم بکنیم. در فصل آتی با نگاه تازه به برخی شیوه‌های مدیریت زمان که به زندگی ما روح و حیات بیش‌تری خواهد بخشید، می‌پردازیم تا با خانواده خود بوده، از فشارهای روانی محیط کار و محیط خارج از خانه رها شویم، زایندگی و خلاقیت فردی خود را بالاتر ببریم و در حصول به هدف‌های‌مان موفق‌تر باشیم.

کنترل زمان بدین معناست که این خود شما هستید که مشکل دارید نه شخص دیگری. این به معنای آن است که باید با همه توان بکوشید تا عادات جا افتاده را ترک کنید. این به معنای آن است که باید بر کشش‌های منفی طبیعت انسانی غالب آیید. البته که آسان نیست، لکن ارزش تلاش را دارد، چرا که منافعی که حاصل می‌آید بس عظیم است.

فصل سوم
برنامه‌ریزی به شما جهت می‌بخشد

ساعت ۷/۳۰ بامداد است. پل بارینگتون (paul Barington) زودتر در محل کار خود حاضر شده، زیرا می‌خواهد وقت بیش‌تری داشته باشد تا روی پیشنهادش در مورد افزودن دو پست تازه در اداره‌شان کار کند. او با کریس (chris)، متخصص در امور دولتی سوار آسانسور می‌شود. کریس از او می‌پرسد آیا می‌تواند امروز، ساعتی به دیدنش بیاید تا درباره مدارکی که قرار است به کمیته فرعی قوه مقننه در باب خانه‌سازی عرضه دارد، با هم مشورتی بکنند؟ پل در ذهن خود دفتر یادداشتش را ورق می‌زند و ساعت ۱۰/۳۰ با کریس قرار می‌گذارد. از آسانسور که بیرون می‌روند، پل به سرعت به اتاق تلکس می‌رود تا ببیند در طول شب از استرالیا تلکسی برای او رسیده است. در بین راه سری به دوستان می‌زند، به اصرار آنان فنجان قهوه‌یی می‌نوشد و در ضمن درباره مصاحبه مطبوعاتی دیروز شهردار بحثی درمی‌گیرد. در بازگشت به دفترش، پل سری به یکی از رؤسای دوایر می‌زند و او از پل می‌پرسد که آیا می‌تواند در نصب کامپیوتری که پل سه سال پیش روی آن کار می‌کرد، به آنان کمک کند. پل می‌گوید: "حتماً، وقتش که رسید به من تلفن کنید. اما می‌دانید،

یک لحظه صبر کنید، یک چیزی هست که..."

وقتی سرانجام به اتاق کارش نزدیک می‌شود، پل مشاهده می‌کند که معاونش با هیجان و اضطراب دست تکان می‌دهد. رییس پل امروز صبح تا به حال سه بار تلفن کرده و او را خواسته است و هم اکنون به شدت انتظارش را می‌کشد تا بالا برود. هنگامی که آشکار می‌شود که موضوع خیلی فوریت نداشته، پل از فرصت استفاده کرده تا در باب موضوع دیگری با رییسش صحبت کند. هنگامی که گفتگو به پایان می‌رسد، پل با یک ساعت و نیم تأخیر به اتاق کارش وارد می‌شود. کار روی طرح پیشنهادی برای دو پست اضافی در دایره می‌تواند چند دقیقه دیگری به تأخیر افتد، برای این که به تلفن‌هایی که به او زده شده باید پاسخ گوید. شروع به تلفن به افرادی می‌کند که قبلاً با او تماس گرفته بودند، اما برخی از آنان دیگر در دفاتر کارشان نیستند، پس برای آنان پیغام می‌گذارد و به کلی قرار خود را با کریس در ساعت ۱۰/۳۰ فراموش می‌کند و ناچار است قرار دیگری برای بعدازظهر با کریس بگذارد.

بعد از ناهار کوششی غریب به عمل می‌آورد تا به مکاتبات اداری صبح سر و سامانی بدهد. هنوز کارش به پایان نرسیده که هوارد (howard) وارد می‌شود و می‌پرسد با پروژه هاریستون گرین (hariston Grain) چه می‌خواهد بکند. وقتی کریس وارد می‌شود، می‌کوشد به سوال‌هایش پاسخ گوید و در همان حال نگاه جستجوگرش در میان میز در هم ریخته در پی پرونده‌یی است. آن گاه ناچار است، گفت‌وگویش را با کریس کوتاه کند برای آن‌که معاونش وارد می‌شود تا به او بگوید باید در جلسه نیروی کار که با مدیریت رییس سازمان تشکیل می‌شود، شرکت کند. بعد از پایان جلسه، پل به تلفن‌هایی که به او زده شده، پاسخ می‌گوید و سرانجام کارها را رها می‌کند. حدود ساعت ۶/۰۰ بعدازظهر پل، خسته و بی‌رمق به خانه باز می‌گردد بی آن‌که بداند واقعاً چه کرده است و بی آن که فرصت یافته باشد

پیش‌نویس پیشنهادی خود را برای دریافت نیروی کار بیش‌تر در دایره‌اش تهیه کند.

مشکل اصلی پل در این جاست که اجازه می‌دهد دیگران برای او برنامه‌ریزی کنند. بی‌آن‌که طرح روشنی برای خود داشته باشد، دایماً گرفتار آخرین رخدادی است که توجه او را به خود می‌خواند و یا جریانی است که آوایش قوی‌تر است.

در این فصل موضوع برنامه‌ریزی در زمان را به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت طرح کرده‌ایم، بدین معنا که روزتان را برنامه‌ریزی کنید به جای اجازه دهید در خدمت خواسته و حتی هوس‌های دیگران باشید. در اختیار خواست‌های دیگران قرار گرفتن یکی از مهم‌ترین معماهای مدیریت است. به طور خلاصه مطالب طرح شده در این بخش به شرح زیر است:

۱. هدف‌های دوربرد وضع کنید و برای حصول به این هدف‌ها، مقصدهای کوچکی را قرار دهید که شما را به آن هدف‌ها مرتبط سازد.

۲. اولویت‌ها را با توجه به اهمیت دوربرد و فوریت کوتاه‌برد آنان در میان اهداف و مقصدها مشخص کنید.

۳. انرژی خود را ارزیابی کرده و ساعاتی راکه می‌توانید در حد مطلوب کار کنید، مشخص نمایید.

۴. با توجه به این سه مبنا یعنی اهداف، اولویت‌ها و ساعات کار مطلوب، برنامه کار روزانه‌تان را مشخص کنید و روی کاغذ بیاورید.

هیچ چیز برای تنظیم وقت ارزش‌مندتر از این برنامه مدون روزانه نیست. بدون وجود چنین برنامه‌یی دایماً در خدمت خواست‌های دیگران خواهید بود. با وجود این برنامه همواره می‌دانید در کجا هستید و در کجا باید باشید و با اهمیتی به همین شدت، می‌دانید با اموری که در طول روز جلوی روی‌تان طرح می‌شود چه‌گونه برخورد کنید، چرا که ضرورت‌های دیگری از پیش

برای‌تان تعیین شده است.

هدف‌ها

آیا همانند بیش‌تر مردم هستید که اندیشه داشتن هدف تا حدودی مضطرب‌شان می‌کند؟ این شبیه همان گناه مبهمی است که در آغاز سال نو در رابطه با تصمیمات سال گذشته در خود احساس می‌کنید. شما این تصمیمات را در آغاز هر سال می‌گیرید، برای این که فکر می‌کنید از شما انتظار می‌رود که تصمیم بگیرید. اما تجربه نشان داده که این تصمیمات را دیر یا زود (و معمولاً خیلی زود) رها می‌کنید و در نتیجه کوشش شما برای به اجرا در آوردن آن تصمیمات لااقل از صمیم دل نبوده است.

ما در مورد هدف‌های‌مان نیز همین کار را می‌کنیم. اگر البته اصولاً هدفی داشته باشیم. مثلاً می‌گوییم "باید در کارم موفق شوم" یا "برای فرزندانم امکانات آموزشی فراهم آورم " یک هدف نه چندان قلبی و قاطعانه ممکن است تا نیمه راه مقصود، شما را بکشاند. اما تردید دارم که شما را به مقصد برساند، درست مثل آن است که راهی را برگزینید و در نیمه آن بازگشته و جهت دیگری را در پیش گیرید.

چرا چنین تصوری درباره هدف داریم و به نظر می‌رسد که داشتن هدف ما را به هراس می‌آورد؟ پاسخ روشن است: ترس از شکست. (اگر من این هدف را برای خود برگزینم، خود را متعهد می‌سازم. اگر نتوانم به انجامش رسانم چه می‌شود؟) ترس از موفقیت، ترس از شیوه منطقی سراغ کار رفتن، ترس از ناشناخته‌ها و بالاخره ترس از خطر کردن. این‌ها احساسات متعارفی در رابطه با هدف گزینی است. اما اجازه ندهید این «ترس‌ها» شما را باز دارند.درست همان طور که با سایر عوامل طبیعت بشری که مانع حصول شما به موفقیت است، مقابله می‌کنید، با این ترس‌ها نیز مقابله کنید: موقعیت را ارزیابی کرده،

عواطف‌تان را بشناسید و بعد به سراغ آن بروید. تعیین هدف در زندگی خصوصی و حرفه‌یی برای اقداماتی مشخص که قصد انجام آن را دارید، هرگز برای‌تان گران تمام نخواهد شد که سهل است، تعیین نکردن آن مضار بسیار دارد. شاید سر دو راهی ایستاده‌اید. می‌توانید شاهد موفقیت را در آغوش گیرید و یا با بی‌مقصدی زندگی را طی کنید. گزینش هدف این تفاوت را پدید می‌آورد.

هدف‌های سازمان

برخی هدف‌هایی که برمی‌گزینید، متضمن دستاوردهایی است که دارای اهمیت خاص برای فرد است (اعم از این که آن هدف فردی یا شغلی باشد). هدف‌های دیگر را یا برنامه‌های سازمان به شما دیکته می‌کند و مرتبط با آن است و یا برنامه‌های رئیس مستقیم شماست و متضمن اولویت‌هایی است که خود شما و تیم شما باید بدان بدهید.

در یک وضعیت مطلوب، هدف‌های درازمدت سازمان برای همه کارکنان آن روشن و توصیف شده است و همه رؤسا، آن اهداف سازمانی را به عنوان اولویت‌های سازمان شناسایی کرده، به طرز قابل فهمی به یک یک افراد سازمان منتقل می‌کنند. در دنیای واقعی این امر همیشه بدین‌گونه نیست. اگر رییس شما خود فاقد مقصودی روشن است که بر مبنای آن اولویت‌های کار را روشن کنید، شما خود باید دست به کار شوید. از او تقاضای وقت ملاقات کرده و بدین‌گونه موضوع را طرح کنید:

"می‌دانم به من گفته‌اید که کارم را خوب انجام می‌دهم و از این بابت که به من اعتماد دارید بسیار خوشحالم، اما حقیقت این است که دارم نسبت به چیزی احساس نگرانی می‌کنم، همیشه مطمئن نیستم راه صحیح را در کاری که از من می‌خواهید انجام دهم، طی می‌کنم، احتمالاً دلیل این که در موارد بسیار مزاحم

شما می‌شوم تا نظر شما را در این باره جویا شوم که مهم‌ترین کار در هر روز چیست، همین باشد.

"فکر می‌کنم پاسخی برای سوالی که مطرح می‌کنم داشته باشم. من آن‌چه راکه تصور کرده‌ام مهم‌ترین اهداف برای من ظرف ۳ ماه آینده است مشخص کرده و روی کاغذ نوشته‌ام و برای هر یک مهلتی تعیین کرده‌ام. اگر شما این هدف را تأیید کنید، دیگر احتیاجی نیست که هر روز مزاحم شما شده و تأیید آن چه راکه می‌خواهم انجام دهم، دریافت دارم. فکر می‌کنم در این صورت با قطعیت بیش‌تری می‌توانم کار کنم و هر دوی ما خواهیم دانست که مهم‌ترین کاری که باید بکنیم کدام است، اما اگر شما آن‌ها را تأیید نکنید.فردا در جلسه‌یی که با همکاران دارم طرح پیشنهادی راکنار می‌گذارم."

اگر در همان لحظه پاسخ مثبت و مطلوب را دریافت نداشتید، صبر کنید تا پاسخ را دریافت دارید. این مهم‌ترین سیاست شغلی است که می‌توانید داشته باشید. وقتی حکم می‌رسد که ده درصد از تعداد کارکنان کسر شود آخرین نفراتی که ممکن است حذف شوند، کسانی هستند که می‌توانند به هدف‌های خاص سازمان توجه داشته و در همان راستا حرکت کنند. اگر این اهداف نانوشته باقی بماند، انتظار نداشته باشید که مدیر شما آن‌ها را به خاطر بسپارد.

روند هدف‌گزینی

چند سال پیش در یک سفر لذت‌بخش شغلی ـ تفریحی در جنوب شرقی، من و همسرم در دو مورد جداگانه با دو جوان برخورد کردیم. آنان دو جوان تقریباً همسن در سنین نیمه اول بیست سالگی اما کاملاً متفاوت از یکدیگر بودند. گفتگوی ما نسبتاً کوتاه بود، از همان گفتگوهایی که در طول راه با افراد مختلف دارید، اما آنان درباره اهداف نکات مهمی را یادآور شدند.

یکی از آنان پیشخدمت اتاق غذاخوری بود. از لهجه‌اش می‌شد فهمید که

اروپایی است، خیلی زود دانستیم آلمانی است. از او پرسیدم چرا به ایالات متحده آمده‌اید؟

ـ می‌خواهم ظرف ۵ سال آینده برای خود کسب و کار مستقلی داشته باشم و به این نتیجه رسیده‌ام که دریافت لیسانس به من در حصول به هدفم کمک خواهد کرد.

ـ پس شما دانشگاه را تمام کرده‌اید؟

ـ نه من هم اکنون در دانشگاه دوره‌های بازرگانی و ریاضیات را می‌گذرانم. من قبل از شروع کارم نیاز دارم که اطلاعاتی دقیق در این مورد داشته باشم. تنها یک ترم دیگر تا فارغ‌التحصیلی‌ام باقی است.

ـ اما چرا به طور تمام وقت در رستوران کار می‌کنید؟

ـ برای به دست آوردن پول تا هزینه ترم آخر خود را تأمین کنم.

گفتگوی دوم، با جوانی در یک پمپ بنزین به هنگام بنزین زدن بود. طرز سخن گفتن او نشان می‌داد که ذهن پرورده و تحصیلکرده‌یی دارد و به همین جهت از روی کنجکاوی از او سوال کردم که آیا او دانشجوی فوق‌لیسانسی نیست که رساله‌اش را به پایان نبرده است؟ وقتی از او پرسیدم که در آینده چه می‌خواهد انجام دهد، پاسخ داد: "می‌خواهم کلبه‌یی در جنگل بسازم و با طبیعت نزدیک باشم."

ـ آیا تاکنون در تنهایی زیسته‌ای؟

ـ نه.

ـ آیا تا به حال برای خود خانه‌یی یا کلبه‌یی ساخته‌ای؟

ـ نه.

ـ آیا امکانات مالی داری کسی را اجیر کنی تا برایت کلبه بسازد؟

ـ نه.

آیا او می‌تواند کلبه‌اش را بسازد؟ پاسخ منفی است.

این دو جوان هر دو دارای هدف‌هایی بودند، لکن به عقیده شما کدام یک می‌تواند به مقصود خود نایل آید. آن دختر پیشخدمت آلمانی نمونه خوبی بود برای این‌که چه گونه می‌توان هدف‌گزینی کرد: با یک هدف بلندمدت آغاز کرده، سپس در مسیر آن هدف طی طریق می‌کند. آن مرد جوان دقیقاً به ما نشان می‌داد که چه گونه نباید عمل کنیم. در واقع او می‌گفت: "من رؤیایی در سر دارم، اما در عمل کاری برای محقق گردانیدن و به عالم واقع آوردن آن رؤیا نمی‌کنم. فقط یک روز برای خودم آرزویی تعیین کردم و بعد باید ببینم که دنیا مرا به کدام سمت و سوی می‌کشاند و از کجا سر در می‌آورم." و ما تاکنون تجربه کرده‌ایم که او به کدام سمت و سوی کشانیده شده و کاملاً برای‌مان روشن است که راه او به کجا خواهد انجامید.

توالی هدف‌گزینی بدین‌گونه است که باید ابتدا هدف بلندمدت را تعیین کرد و در راستای آن هدف بلندمدت، مقصدهایی را مشخص کرد: «داشتن کسب و کار مستقل برای خود ظرف پنج سال آینده». این همان هدف بلندمدت است سپس هر گامی که برداشته می‌شود باید در مسیر آن هدف نهایی باشد؛ بدین معنا که باید یک رشته هدف‌های کوتاه‌برد که معمولاً مقصد خوانده می‌شود، تعیین کرد. به سخن دیگر یک هدف بزرگ تعیین کرد و آن هدف‌هایی که انجام آن‌ها آسان‌تر است و در مدتی کوتاه‌تر تحقق‌پذیر است و این اندرزی است که شاید بارها آن را قبلاً شنیده‌اید. یک هدف مشخص و برجسته به نظر دور از دسترس می‌نماید، یک هدف کوتاه‌برد، عملی‌تر می‌نماید، بنابراین هراسی از کوشیدن برای رسیدن بدان وجود ندارد و به نظر می‌رسد که حصول بدان در مقایسه با هدف بلندمدت آسان‌تر است. اجازه دهید به دو نمونه در این زمینه نگاهی بیافکنیم، یکی مربوط به هدف فردی و شخصی است و دیگری به هدف سازمانی ارتباط می‌یابد.

تعیین هدف فردی

شما به کار سازمان دولتی علاقه‌مند هستید و تصمیم دارید کارمند دولت شوید و در سازمانی که برای آن احترام قایلید مشغول به کار شوید. توانایی‌های خود را ارزیابی می‌کنید و به این نتیجه می‌رسید که آن مقام دولتی با ذوق و استعداد شما سازگاری دارد و ظرف سه سال با وجود این توانایی‌ها می‌توانید به آن مقام دست یابید.

غایت نظر شما آن است که ظرف دو سال، رئیس کمیته امور مالی آن سازمان دولتی شوید و تحولات عظیمی پدید آورید. در پایان سال اول به عضویت کمیته مالی در می‌آیید و در آن کمیته اقدامات چشم‌گیری به عمل می‌آورید. در هفته بعد از پذیرفته شدن در کمیته، به رئیس کنونی آن تلفن کرده و داوطلب همکاری در حراج سالانه می‌شوید. فردا و روز بعد از آن را صرف تماس با برگزارکنندگان حراج‌های قبلی می‌کنید و با آنان قرار ملاقات گذارده و با تجربیات و دیدگاه‌های آنان آشنا می‌شوید. امروز به دفتر سازمان تلفن کرده و نام‌ها و شماره تلفن‌های مورد نیاز را به دست می‌آورید. توجه کنید شما با یک هدف مشخص کار را شروع کرده‌اید: ظرف سه سال کارمند عالی رتبه می‌شوید. بدون این هدف درازمدت، هیچ یک از تصمیمات و کوشش‌های شما مفهومی نمی‌یافت.

تعیین هدف شغلی

به عنوان بخشی از طرح بلندمدت، سازمان شما در نظر دارد که شعبه جدیدی ظرف سه سال آینده تأسیس کند. مایلید که مدیر اداره خدمات اطلاعاتی شعبه جدید شوید. می‌دانید که رقابت فشرده‌یی در سازمان برای دست یافتن به این پست وجود دارد. از حدود یک سال پیش شما مدیر دایره‌ای در شعبه فعلی هستید و کسب پست مدیریت جدید، ترقی چشم‌گیری

در مدتی نسبتاً کوتاه است و یک چنین ترقی‌یی در سازمان شما بی‌سابقه نبوده، اما غیر متعارف است. شما نیاز به یک طرح تهاجمی دارید.

به عنوان عضوی جدید، طرحی که در پیش روی دارید، به هدف‌های کوتاه‌مدت روی آورده دوره‌های آموزشی مرتبط با این شغل را که در چارچوب سازمان پذیرفته شده است، طی می‌کنید. شما تصمیم دارید ظرف دو سال کلیه دوره‌های آموزشی که شرط لازم برای کسب آن مقام است، طی کنید. ظرف یک سال قصد دارید به عنوان معاون مدیر کل برگزیده شوید.برای حصول به این هدف باید ظرف شش ماه دوره آموزشی مربوط به آن را بگذرانید. در پایان همین هفته از مدیر کارگزینی تقاضا می‌کنید که دوره‌های آموزشی مراحلی راکه برای حصول به این مقام ضروری است به شما آموزش دهد. و امروز به مدیر کل کارگزینی تلفن کرده و با او قرار ملاقات می‌گذارید.

هدف‌ها چه گونه هستند

برخی «هدف» و «مقصد» را در معنای واحدی به کار می‌برند و تمایزی بین آن دو قایل نیستند. از نظر لغوی و فنی این دو یکی نیستند. هدف، مقصودی درازمدت است. دوره زمانی آن فرق می‌کند و به نوع حرفه، صنعت و موقعیت فردی ارتباط دارد. از آن‌جاکه یک درخت برای آن‌که به رشد کامل برسد به ۵۰ سال زمان نیاز دارد، در حرفه الواربری، زمان هدف کاملاً متفاوت از حرفه‌یی دیگر است. مقصدها، هدف‌های میان مدت هستند و حصول بدان‌ها قاعدتاً باید در زمانی کوتاه‌تر صورت پذیرد. در مثالی که در بالا آورده شد، اول هدف‌ها تعیین شد و سپس مقصدهایی مشخص می‌گردد که راه آن هدف‌ها را هموار سازد.

در این‌جا تعریفی به عمل می‌آید که برای هر دو یعنی «هدف» و «مقصد» کاربرد دارد. و آن «نتیجه یا غایت از پیش تعیین شده» است و در یک کلام «از

پیش تعیین شده». بدین معنا که اول تیر را نمی‌اندازید تا به هر کجا برخورد، بگویید هدف همان جا بوده است. برای مثال مقصد یا هدف شما این است که تولید قسمت خود را ظرف ٦ ماه ۱۵ درصد افزایش بخشید و یا تا پایان سال شش معامله بزرگ برای مؤسسه بکنید و یا درآمد را به میزان ۳۰ درصد تا سال بعد افزایش دهید و یا تا تاریخ معینی به مقام مدیریت عامل دست یابید و یا ظرف دو تابستان آینده تعطیلات را در اروپا بگذرانید و یا ظرف سه سال برای خود یک خانه خریداری کنید.

هدف‌هایی که به غایت مطلوب می‌انجامد باید برخی خصوصیات را داشته باشد.

* **یک هدف باید چیزی را طلب کند.** این مهم‌ترین خصیصه هر هدفی است، هدفی که طالب چیزی است ما را وا می‌دارد که بیش‌ترین کوشش خود را به عمل آوریم. همین چندی پیش در یکی از سمینارهای مربوط به مدیریت، شرکت کننده‌یی داشتیم که تاکنون به طور جدی برای خود هدفی تعیین نکرده بود. فروش سال قبل او ۱۲/۳ میلیون دلار بود و قصد داشت فروش سال کنونی خود را به ۱۳ میلیون افزایش بخشد. افزایش چندانی نبود. بعد از شرکت در مباحثات سمینار تصمیم گرفت رقم افزایش را به ۱۵ میلیون برساند. شش ماه بعد به من تلفن کرد تا از موفقیت خود سخن بگوید: او بسیار خوب عمل کرده بود و رقم مورد نظر را به ۱۷ میلیون رسانده بود و اضافه کرد: "اگر وضع به همین ترتیب ادامه یابد، می‌توانم روی ۲۰ میلیون دلار فروش حساب کنم."

به او گفتم: "در این صورت چرا هدف خود را در ۲۰ میلیون دلار تعیین نمی‌کنید؟"

هیچ گاه هدف‌های خود را خیلی سهل‌الوصول قرار ندهید. در واقع خود را فریب داده‌اید.

* **هدف باید دست یافتنی باشد.** از سوی دیگر هدف‌های‌تان را خیلی

بزرگ نگیرید که غیرواقعی باشد و دست نایافتنی. در این صورت فقط خود را دچار ناامیدی و یأس می‌کنید و چه بسا که هدف را رها سازید. هدف‌هایی که به وضوح دست نایافتنی باشند، درهم شکننده روحیه و قاتل انگیزه‌اند.

* **هدف باید مشخص و قابل اندازه‌گیری باشد.** اگر هدف‌تان مبهم و نامشخص باشد، از کجا خواهید دانست که چه وقت بدان دست خواهید یافت. مثلاً هدفی مانند «تفویض کار به دیگران در سطحی وسیع‌تر» این هدف قابل ارزیابی و معین نیست. چه میزان و چه نوع کاری را می‌خواهید واگذار کنید و به چه کسی و چه وقت ؟ و یا «صرف زمان بیش‌تر با افراد خانواده» این نیز هدفی روشن نیست. این هدف را با مورد قبلی مقایسه کنید: «صرف شام در خانه با بچه‌ها چهار شب در هفته و در روز شنبه بعد از ساعت ۱۲ کار کردن و در هر ماه یکی از تعطیلات پایان هفته را در خارج از شهر با خانواده گذراندن » با وجود یک چنین هدف‌های روشنی می‌توانید دقیقاً در جهت آن‌ها حرکت کنید و آن‌ها را هدف گرفته به طرف‌شان شلیک کنید، می‌توانید دریابید که آیا موفق شده‌اید یا خیر و فکر و ذهن خود را بدان‌ها معطوف سازید.

* **هدف باید در محدوده زمانی مشخص باشد.** در غیر این صورت جدی انگاشته نمی‌شود، تعیین مهلت نقشی مهم در هدف‌گزینی دارد. مهلت احساسی از ضرورت و فوریت پدید می‌آورد و طریقی برای طی کردن مسیر برای وصول به موفقیت است. این دو خصوصیت (جدی پنداشتن و ضروری دانستن) قویاً امکان توفیق را افزون می‌سازد.

* **هدف باید مورد تأیید کسانی باشد که در توفیق آن نقش دارند.** اگر کسانی که دست اندرکار و حامی حصول به هدفی هستند، در تعیین آن هدف نقش داشته باشند، اشتیاق بیش‌تری برای موفقیت نشان داده و قصدشان برای حصول بدان قوی‌تر می‌شود. آخر چه کسی مایل است که شاهد درهم شکسته شدن هدفی که تعیین کرده است، باشد؟ بدون یک چنین مشارکتی،

احساس مالکیت داشتن و سهیم بودن در هدف، در بهترین وجه آن، پرداختن به هدف تبدیل به وظیفه می‌شود نه یک تعهد.

* **هدف باید مکتوب باشد.** اگر غیر از این باشد، خیلی زود فراموش می‌شود. اگر بکوشید هدف را در خاطر خود حفظ کنید، چه بسا که ممکن است هر بار که به آن رجوع می‌کنید، تغییری در آن پدید آورید. همه کسانی که به طور جدی برای خود تعیین هدف می‌کنند، نه تنها آن را یادداشت می‌کنند، بلکه آن مکتوبات را پیش روی قرار می‌دهند تا هر چند گاهی تذکری برای‌شان باشد.

* **هدف‌ها باید انعطاف‌پذیر باشد.** اگر شرایطی که بر هدف شما اثر می‌گذارد، به دلایلی که خارج از اختیار شماست تغییر کند، باید در هدف خود تجدید نظر کرده، آن را مورد بازبینی قرار دهید. به هدفی که دیگر حصول بدان میسر نیست با عناد و لجاجت نیاویزید. شرایط ممکن است تعدیل‌هایی در بالا و یا پایین کشیدن سطح هدف بطلبد.

یک هشدار: هرگز با تغییرات بیرونی و محیطی منفی، خیلی زود سطح هدف را پایین نکشید، چه بسا که با کار بیش‌تر و دقیق‌تر بتوانید عوامل اثرگذار را مرتفع سازید.

زمان و هدف‌ها

ایجاد هدف‌هایی مشخص نخستین گام در مدیریت زمان به طور مؤثر است. این امر اساسی و تعیین کننده است، ولی متأسفانه غالباً فراموش می‌شود. همان طور که در فصول آینده خواهید دید، داشتن برنامه در طول روز، ابزار فوق‌العاده ارزشمندی است که زمان را به جای آن که دشمن شما گرداند دوست شما می‌سازد تا به هدف‌های‌تان بپردازید، لکن برای فعلاً این نکته اساسی را در خاطر داشته باشید: شما باید روزهای خود را سازمان دهید به

نوعی که در حد اعلا به فعالیت‌هایی بپردازید که به شما در حصول به هدف‌های‌تان کمک می‌کند.

همان‌طور که در مدیریت زمان پیشرفت می‌کنید و کوشش‌های‌تان در کنترل زمان به نتیجه می‌رسد، برای وقت اضافی که کسب می‌کنید لازم است هدف تعیین کنید. بنابراین به منظور بهره گرفتن از این زمان اضافی و سرگرم شدن، بکوشید مقصدهایی را که اهمیت دارند با توجه به اولویت‌شان روی کاغذ آورید. فکر می‌کنم از نتیجه آن خشنود خواهید بود.

هدف‌های شما به طور بارزی نشان می‌دهند که چه گونه وقت خود را صرف کنید و تکرار آن مقصدها و هدف‌ها تأثیر متقابل عظیمی در بردارد. وقتی در به کارگیری زمان به طور مؤثری کارآمد شدید، متوجه می‌شوید که گام‌های بلندی به سوی هدف‌های‌تان برداشته‌اید و همین گام نهادن به سوی هدف، انگیزه‌یی می‌شود تا سریع‌تر گام برداشته و نیز سطح هدف‌ها را بالاتر ببرید.

اولویت‌ها

مردم غالباً هدف‌ها و مقصدها را با اولویت‌ها اشتباه می‌کنند. البته بدیهی است که اولویت‌ها همان مقصدها هستند که به ترتیب اهمیت‌شان ردیف شده‌اند. مقصدهای خود را در نظر بگیرید و آن‌ها را به ترتیب اهمیت ردیف کنید، آن‌چه که در صف مقدم قرار می‌گیرد اولویت نخست است و مقصد بعدی، اولویت دوم و به همین ترتیب...

اخیراً شخصی به اعتراض گفت: "اما همه آن‌چه که من در پیش روی دارم اولویت نخست است، من در میان اولویت‌ها شناور شده‌ام و نمی‌دانم از کدامیک شروع کنم."

پاسخ من: "همه آن‌ها ممکن است اولویت باشند، اما همه آن‌ها اولویت نخست نیستند. با اندکی تمرین می‌توانید میان اولویت‌ها تمایز قایل شوید."

مفهوم اولویت دارای دو جنبه است: اهمیت دوربرد آن و فوریت نزدیک‌برد آن. کاری که دارای اهمیت دوربرد است، کاری است که می‌توانید در نهایت مثلاً بعد از یک سال به آن بنگرید و دریابید که صرف وقت برای آن امری حیاتی بوده است. اگر واحد روابط عمومی شما دارای یک کارمند عالی‌رتبه و پنج کارمند متوسط است، کوشش برای گسترش ارتباطات، دارای اهمیت دوربرد است. فوریت‌های نزدیک‌برد به کارهایی اشاره دارد که صرف‌نظر از این‌که آن‌ها تا چه حد ممکن است مهم باشند، باید همین حالا و به طور فوری انجام گیرند. امروز روزی است که باید در اردوگاه تابستانی نام نویسی کرد، رفتن به اردوی تابستانی ممکن نیست اهمیت دوربرد داشته باشد (هر چند که ممکن است دخترتان با شما هم عقیده نباشد و آن را از جمله مواردی بداند که دارای اهمیت دوربرد است) اما اگر قرار باشد این کار صورت پذیرد، باید همین امروز صورت گیرد.

جدول اولویت‌ها

هر دو وجه اولویت دارای مراتب و مراحل مختلفی است. برخی اولویت‌ها اهمیت دوربردشان چندان شدید نیست و برخی صرفاً دارای فوریت هستند، برخی نه اهمیت دوربرد دارند نه از جمله ضروریات نزدیک‌برد هستند و برخی هم دارای اهمیت دوربرد هستند و هم اقدامی عاجل و فوری را می‌طلبند. می‌توان این درجات مختلف هر دو جنبه را در مقیاسات کمی و عددی نوشت و براساس نمراتی که هر یک از آن‌ها دریافت می‌دارند، برنامه خود را تنظیم کرد. در این نظام به اموری که از بیش‌ترین اهمیت و بیش‌ترین فوریت برخوردارند نمره «۱» و به اموری که دارای اهمیت یا فوریت کم‌تر و یا متوسط هستند، نمره «۲» و به اموری که دارای اهمیت نازل یا فوریت نازل هستند، نمره «۳» می‌دهم. حال اجازه

دهید ببینم این نظام چه گونه کار می‌کند.

فرض کنید شما مدیر بازاریابی یک مؤسسه میان اندازه معماری یا مهندسی هستید. امروز پنجشنبه بعدازظهر است و می‌خواهید فردا در پایان وقت اداری برای تعطیلات پایان هفته، اداره را ترک کنید. از این زمان تا فردا پایان وقت اداری شما این پنج کار را برای انجام در پیش روی دارید:

۱. جمع‌آوری و هماهنگ کردن اسلایدهای مربوط به پروژه بانک اطلاعاتی.

۲. کنترل دستگاه‌های سمعی و بصری برای نمایش اقدامات انجام شده در گذشته به مشتری جدید.

۳. برگزاری جلسه آموزشی برای معرفی روش‌های مهندسی جدید.

۴. بازنگری در پیشنهاد اساسی برای شهرداری ناحیه و تعیین مهلت برای تحویل پیشنهاد.

۵. دیدار با طراح و گرافیست در مورد طراحی نشان جدید برای مؤسسه.

هر یک از این موارد پنجگانه را به دقت مورد لحاظ قرار دهید. اسلایدهای بانک اطلاعات را در نظر بگیرید. احتمالاً کتابخانه می‌تواند کمی صبر کند، نمره اهمیت آن را ۳ و فوریت آن را هم ۳ بدهید. پیشنهاد کار جدید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است مؤسسه شما باید برای ادامه فعالیت خود، این کار را به دست آورد بنابراین نمره‌یی که به آن داده می‌شود، از نظر اهمیت ۱ و از نظر فوریت ۱ است. مهندس جدید ممکن است هفته آینده به کار مشغول شود ولی باز هم نیاز دارد که به او جهت داده شود و آموزش‌های اولیه را دریافت دارد. نمره اهمیت ۲ و فوریت آن ۳ است. شهرداری از شرکت‌های مهندسی تقاضا کرده، در صورتی که مایلند در این طرح شرکت کنند، پیشنهادهای خود را تا ساعت چهار روز جمعه عرضه دارند. احساس می‌کنید که امکان برنده شدن طرح شما ضعیف باشد، اما فرصتی برای عرضه طرح

نیست، بنابراین نمره اهمیت ۳ و نمره فوریت ۱ است. طراح تعدادی نمونه اولیه یا اتود تهیه کرده تا به نظر شما برساند. او می‌خواهد نظر شما را بداند، بنابراین او می‌تواند طرح‌های اولیه را عرضه دارد، نمره اهمیت آن ۲ و نمره فوریت آن ۱ است.

حال یک جدول اولویت ترسیم کرده (شبیه جدولی که در صفحه بعد مشاهده می‌کنید) و ملاحظه کنید که کارها بر چه روالی باید تنظیم شود. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید نخستین موردی که در فهرست کارهای اساسی شما قرار گرفته دارای کم‌ترین و نازل‌ترین سطح اولویت است، بنابراین آن را در ردیف آخرین کار قرار می‌دهید. حتی اگر کارهای جدیدی پیش آید که نیاز به رسیدگی داشته باشد، اما از آن‌جا که این آخرین کار از نظر اولویت دارای نازل‌ترین سطح اهمیت است، چندان فرقی نمی‌کند اگر آن را به بعد از تعطیلات واگذار کنید.

بدیهی است ناچار نیستید که هر روز یک جدول اولویت‌ها ترسیم کرده، امور خود را در آن ثبت و جمع‌بندی کنید. در بیش‌تر موارد می‌توانید این جداول تحلیلی را به شیوه‌یی مبتکرانه و سریع‌تر در ذهن خود ترسیم کنید. این جدول را طرح کردم تا متوجه شوید که اولویت‌ها امور نسبی هستند و باید به طور منظم نه آن‌که الله‌بختی با آن‌ها برخورد شود، اگر چند بار این جدول را رسم کنید، آن‌گاه در این زمینه تبحر یافته و می‌توانید بدون ترسیم آن‌ها در ذهن خود به طور مطلوبی برنامه‌ریزی کنید.

اولویت‌ها و زمان

در سطور آینده همین فصل ملاحظه خواهید کرد که چه‌گونه اهداف، مقصدها و اولویت‌ها همه در جریان برنامه‌ریزی در هم می‌آمیزد تا برنامه روزانه مکتوب در پیش روی داشته باشیم. در این لحظه می‌خواهم نشان

نمونه جدول اولویت‌ها

اولویت	ارزش	فوری کوتاه‌مدت	اهمیت دراز مدت	نوع کار
۵	۶	۳	۳	۱. طبقه‌بندی اسلایدها
۱	۲	۱	۱	۲. تجهیزات دیداری شنیداری
۴	۵	۳	۲	۳. آموزش
۳	۴	۱	۳	۴. پیشنهاد تولید جدید
۲	۳	۱	۲	۵. دیدار با گرافیست

دهم که درک مفهوم اولویت از چه اهمیتی برخوردار است.

مدیر یک مؤسسه خدمات فنی سرگرم ردیف کردن کارهای روزانه‌اش به ترتیب اهمیت آن‌ها است:

۱. پیشنهاد تولید جدید

۲. ارزیابی کار کارکنان

۳. دیدار با کارکنان

۴. رسیدگی به مکاتبات عقب افتاده

سپس با به‌کار گرفتن برگه زمان‌بندی فعالیت‌های روزانه (با شیوه تنظیم این برگه در فصل بعد آشنا می‌شوید) مدیر باید تعیین کند چه میزان زمان باید وقف این چهار امر در طول روز بکند.

پیشنهاد محصول جدید	۱۰ درصد
ارزیابی کار کارکنان	۲۰ درصد
دیدار با کارکنان	۳۵ درصد
رسیدگی به مکاتبات	۳۵ درصد

کاری که از بالاترین اولویت برخوردار است، کم‌ترین زمان را نیاز دارد.

فکر می‌کنم، این یکی از ارزش‌های کلیدی اولویت‌هاست، به شما کمک می‌کند تا برنامه روزانه‌تان را تنظیم کنید، به شما می‌گوید که در کجا باید بیش‌ترین انرژی خود را به کار گیرید.

وقتی چارلز اسکوآب (Charles Schwab) ریاست فولاد بتلهم (Bethlehem) را بر عهده داشت با آیوی لی (Ivy lee) مواجه شد که سمت مشاور مدیریت را داشت. او مردی با انرژی و قدرتی فوق‌العاده بود. اسکوآب از وی خواست: "راهی به من نشان بده تا کارها با سرعت و مطلوبیت بیش‌تری انجام گیرد، در آن صورت هر آنچه اراده کنی و در توان من باشد به تو می‌دهم."

لی، به اسکوآب یک قطعه کاغذ داد و گفت: "هر آن چه فردا باید انجام دهی روی آن بنویس." وقتی اسکوآب فهرست کارهای خود را کامل گرداند، لی از وی خواست که آن کارها را به ترتیب اهمیت‌شان شماره دهد. اسکوآب چنین کرد. "اول کاری که باید انجام دهی آن است که با کاری که بیش‌ترین اهمیت را دارد شروع کنی و تا کار را پایان نبرده‌ای به کار دیگری نپردازی. سپس به کار نمره ۲ بپرداز و آن را به پایان برسان و تا آن‌جا که می‌توانی پیش ببر و سپس به کار نمره ۳ بپرداز و به همین ترتیب... اگر نتوانی همه کارها را طبق برنامه انجام دهی نگران نشو. لااقل به مهم‌ترین امور قبل از آن‌که جریان کوشش‌هایت با کار کم اهمیت‌تری قطع شده باشد، رسیدگی کرده‌ای. بدیهی است که راز موفقیت در این جاست که هر روز این کار را انجام دهید. اهمیت نسبی امور را ارزیابی کنید، اولویت‌ها را مشخص سازید و طرح کار خود را تنظیم و ثبت، به آن بپردازید. در تمام ایام کار در هفته همین کار را انجام بدهید. بعد از آن که متقاعد شدی این روش دارای ارزش و کارآیی است، از کارکنان خود بخواهید که آنان نیز همین روش را در پیش گیرند. این روش را برای مدتی آزمایش کرده و آن وقت چکی به هر مبلغی که فکر می‌کنی معادل ارزش این پیشنهاد است برایم بفرست."

یک روز مطلوب

ممکن است فکر کنید کار شما با آن‌چنان مراجعات مکرر و انقطاع پی‌درپی، درگیری‌های متنوع و مشکلات ناهمگن همراه است که هرگز نمی‌توانید یک چنین روز نمونه‌یی داشته باشید. با این حال همه ما دارای وظایف و کارهای مشخصی هستیم که کم و بیش به طور مقرر صورت می‌پذیرد. معلمین باید طرح درس خود را آماده سازند، مدیران دوایر باید به طور مقرر با مدیران بالاتر از خود ملاقات داشته باشند. مشاوران روابط

عمومی برای مراجعین خود با افراد مختلف ارتباط برقرار کنند. کارمندان بخش مالی گزارش‌های فصلی برای رؤسای سازمان تهیه کنند و برخی قسمت‌های این کارهای مقرر باید همه روزه صورت گیرد چنان‌که مدیران روابط عمومی در طول مبارزات انتخاباتی برای مراجعین خود باید مطالب تبلیغی برای درج در مطبوعات فراهم آورند، مدیر امور مالی ارقامی را که هر روز از دایره زیر نظرش می‌رسد کنترل کند و گزارش‌های مربوطه را تهیه و به بالا دست خود منتقل کند و هر روز تلفن‌هایی وجود دارد که باید پاسخ گوید.

چه کسی تصمیم می‌گیرد که چه وقت به این امور رسیدگی کنید؟ خود شما.

حال بر این نگرش سیکل انرژی فردی خود را نیز اضافه کنید. بسیاری از ما، اوقاتی از روز را با انرژی و توان جسمانی و فکری بیش‌تر کار می‌کنیم و در مواقعی نیز غیر فعال‌تر هستیم. بسیاری از ما مثلاً بعد از صرف ناهار دچار کمبود انرژی می‌شویم. صبح هنگام در ساعت چهار صبح می‌توانیم پرتوان و نیرومند از خواب بیدار شویم. چند روزی خود را بیازمایید و دریابید که آیا از جمله کسانی هستید که پس از بیدار شدن از خواب شبانگاهی اندک اندک نیرو می‌گیرید یا صبح هنگام با انرژی کامل قادر به کار کردن هستید و بهترین کارهای‌تان را هنگام صبح انجام می‌دهید؟

سیکل انرژی خود را در نظر گرفته و برنامه‌های روزانه‌تان را پیرامون آن تنظیم کنید. طوری برنامه‌ریزی کنید که کارهای مهم و کلیدی را در بهترین ساعات کاری انجام دهید و همه روزه همان‌کارها را در همان ساعت انجام دهید.

یک روز مطلوب می‌تواند الگویی و سرمشقی برای برنامه‌های روزانه شما باشد. در یک چنین روزی می‌توانید مقاطع زمانی را در طبقه‌های اصلی

فعالیت‌ها باز شناسید. پس برنامه هر روز را در چهارچوب آن طبقه‌بندی اصلی، تنظیم کنید. این کاری است که فرانک سولیوان (Frank Sulivan) رئیس سابق موسسه بیمه انجام می‌داده است. او بخش مهمی از اوقات خود را به قرار ملاقات با کسانی می‌گذاشت که باید با او مشورت کنند.

یک روز مطلوب فرانک سولیوان

۶/۰۰ تا ۶/۳۰ : حرکت به طرف محل کار و ثبت فعالیت‌ها

۶/۳۰ تا ۷/۰۰ : مطالعه جراید

۷/۰۰ تا ۸/۰۰ : ساعت آرام و سازماندهی

۸/۰۰ تا ۸/۳۰ : ملاقات با معاون اجرایی

۸/۳۰ ال ۹/۰۰ : بررسی نامه‌ها

۹/۰۰ تا ۱۱/۰۰ : پذیرش مراجعین و رسیدگی به قرارهای ملاقات

۱۱/۰۰ تا ۱۲/۰۰: تلفن‌ها

۱۲/۰۰ تا ۲/۰۰ : در صورت امکان رسیدگی به این امور:

۱۲/۰۰ تا ۱/۰۰: ناهار با معاون کل

۱/۰۰ تا ۲/۰۰: ملاقات با کارکنان

یا ۱/۰۰ تا ۲/۰۰: ناهار در خارج از دفتر کار

۲/۰۰ تا ۳/۳۰ : قرارهای از پیش تعیین شده

۳/۳۰ تا ۴/۰۰: امضای نامه‌ها و دیکته نامه‌های جدید و بازبینی نامه‌های جدید و نظایر آن

۴/۰۰ تا ۵/۰۰: تلفن‌ها

توجه: بکوشید روز جمعه (چهارشنبه هفته کاری خودمان، م.) را خالی بگذارید تا به کارهای از پیش تعیین نشده و غیر مترقبه رسیدگی کنید.

این شیوه برخورد با یک روز مطلوب، ابزار قدرتمندی برای مدیریت و کنترل زمان است. اگر این شیوه برخورد برای شما تازگی دارد، نیاز دارید تا کمی تمرین کنید تا به طرز کامل این برنامه‌ریزی را برای خود جا بیندازید. توجه داشته باشید که نخستین کار شما فهرست کردن کارهایی است که به طور مقرر انجام می‌دهید و سپس تخصیص زمان به هر یک از این وظایف مقرر است.

برنامه ریزی مطابق با یک روز مطلوب سولیوان راه مطلوب و قابل قبولی است، ساعت آرام ۷ تا ۸ صبح، زمانی است که در بخش دوم کتاب تحت عنوان «زمان آرامش و سکون» بدان پرداخته شده است. اما برای فعلاً نکته مهم درباره ساعت آرامش آن است که این زمان دارای مقطعی برای خود است تا ضامن آنچه باشد که قرار است انجام گیرد.

همه این‌ها را کنار یکدیگر بگذارید

اجازه دهید بازنگریی به عمل آوریم. از آن‌جا که قصد دارید به اموری بپردازید که با زندگی شما در رابطه است، نه آن که صرفاً عمری را گذرانده باشید، باید هدف‌های درازمدت چه در عرصه زندگی خصوصی فردی و چه در عرصه زندگی شغلی داشته باشید. آن‌گاه برای حصول بدین هدف باید برنامه‌های کوتاه مدت که مرتبط با این هدف است تنظیم کنید. هر برنامه دارای مقصدی مشخص و مهلتی معین است و با رسیدن به هر یک از این مقصدها گامی به هدف نزدیک شده‌اید.

در مرحله بعد باید مفهوم اولویت‌ها را دریابید و روشی اتخاذ کنید که فعالیت‌های خود را از نظر اولویت‌ها رده‌بندی کرده و به هر یک نمره‌ای بدهید. این دو [هدف و اولویت] دست در دست هم مبنایی برای زمان‌بندی و برنامه‌ریزی زمانی می‌شود.

سومین مرحله طرح آن چیزی است که به آن عنوان «یک روز مطلوب» را می‌دهیم که این روز مبتنی بر برنامه‌ریزی روزانه با مقاطع زمانی تخصیص یافته برای کارهای کلیدی است. روز مطلوب هر کس با کس دیگر فرق می‌کند، چرا که بستگی به سیکل و چرخش انرژی فرد دارد. این برنامه‌ریزی ضامن انجام کارهایی است که دارای اولویت است و هر چند مرتبه اولویت بالاتر باشد، در ساعاتی که دارای انرژی بیش‌تری هستید به آن اولویت می‌پردازید.

توالی انجام این مراحل به شرح زیر است:

۱. با هدف‌های بلند مدت و مقصودها آغاز کنید.

۲. فعالیت‌های روزانه را در راستای این هدف‌ها تنظیم کنید.

۳. تعیین اولویت‌های کار روزانه در راستای هدف‌های کلی.

۴. طبقه‌بندی کارهای روزانه براساس اولویت‌ها و میزان تمرکزی که می‌طلبند.

۵. باقی ماندن در مسیر و حرکت بر روی طرح روزانه و مقابله با بحران‌ها و عوامل بازدارنده.

لاری آپلی (Lary Appley) رییس سابق انجمن مدیریت آمریکا این پنج مرحله را به شیوه جالبی جمع‌بندی می‌کند:

"صرف‌نظر از همه این‌ها، مسئله‌یی که مطرح است این که به کجا می‌خواهید بروید، آن‌گاه به بهترین وجهی برای رسیدن بدان مقصد خود را مجهز سازید و رویدادها را به نوعی نظام بخشید که با برنامه شما تطبیق کند."

طرحی که پیشنهاد آن را دارم ظرف یک هفته نتایج خود را به طور کامل نشان می‌دهد. هر روز از هفته شامل سه قسمت است که «هدف‌ها»، «قرارها» و «انجام کارها» عنوان گرفته است. داشتن الگوی روز مطلوب در پیش روی، موجب می‌شود که از هر یک از این زمان‌های سه‌گانه در حد مطلوب بهره گرفته می‌شود. به علاوه با توجه به این سه زمان می‌توانید تلفن‌ها، قرارها،

ملاقات‌ها را در وقت مناسب آن به مورد اجرا گذارید. این‌که چه گونه برنامه‌های روزانه خود را تنظیم کنید و در کدام قالب و کدام تقویم بنویسید، نکات مهمی نیست.

اگر به راستی می‌خواهید از زمان خود به طور مؤثری بهره گیرید، برنامه‌ریزی از پیش بهترین کاری است که می‌توانید برای خود انجام دهید. برنامه روزانه نوشته شده کارآمدترین روش در مدیریت زمان است، با این حال از هر ده نفر یک نفر این کار را انجام می‌دهد، نه نفر دیگر به خانه می‌روند در حالی که زیر لب غرغر می‌کنند: "پس ساعات روز چه شد؟"

فصل چهارم

ایجاد تغییرات: از همان نقطه‌یی که هستید شروع کنید

من واقعاً نمی‌دانم وقتم چه می‌شود.

حال وقت آن رسیده که دریابید زمان به طریق سحرانگیزی بخار نمی‌شود، زمان به جایی می‌رود که بدان می‌گویند برو و یا اجازه می‌دهید که به بیهودگی بگذرد و یا به دیگران اجازه می‌دهید که از زمان شما بهره گیرند. اگر ندانید وقت شما چه می‌شود، چه گونه می‌توانید آن را کنترل کنید؟

اکنون لحظه‌یی تأمل کرده، به آغاز بخش دوم آن‌جا که بیست ضایع کننده اصلی وقت، فهرست شده است، نگاهی بیافکنید و یک یک این اقلام را از نظر بگذرانید، خود شما زمانی هر یک از این ضایع کنندگان وقت را تجربه کرده‌اید. اما تردیدی نیست که در می‌یابید برخی از آن‌ها در مقایسه با دیگر عوامل ضایع کننده وقت، مشکلی اساسی‌تر هستند. اگر قصد دارید مدیریت زمان را به طور مؤثرتر به دست بگیرید که در واقع هدف اصلی این کتاب است ـ باید مشخص کنید کدام یک از این ضایع کنندگان وقت، به طور جدی‌تری با شما در ارتباط هستند و سراغ راه‌حل همان بروید. مشکلی که مشخص و

شناخته نشده، اصلاح‌پذیر نیست.

برای پرداختن به این ضایع کنندگان زمان، باید ابتدا دریابید روزهای‌تان را چه‌گونه می‌گذرانید. برای کارآمدتر کردن وقت‌تان، گام اساسی این است که مشخص سازید همه روزه، چه‌کارهایی می‌کنید. تنها ابزار مناسب برای این امر جدول زمانی است که در آن به صورت ریز همه آن‌چه در طول یک روز کار توجه شما را به خود می‌خواند، ثبت کنید.

درست در همین جا عده‌یی مأیوس می‌شوند و می‌گویند: "آه، فکر می‌کنم می‌توانم این قسمت را نادیده بگیرم، چون دقیقاً می‌دانم هر روز چه می‌کنم. درست است، اگر با هر کسی که یک چنین ادعایی کرده بود، فقط یک دلار شرط می‌بستم، مدت‌ها پیش خود را بازنشست کرده، بی‌نیاز از کار کردن شده بودم." حقیقت این است که هیچ کسی واقعاً نمی‌تواند بدون داشتن یک برگه ثبت وقایع و کارهای روزانه‌اش، نظر دقیقی درباره صرف زمان داشته باشد. و این نکته‌یی است که شنیدن آن همواره مردم را متحیر می‌کند.

اندیشه ما همواره طرفه‌هایی برای فریفتن ما دارد. مایلیم که مزاحمت‌ها و انقطاع‌های کوچکی که همواره در کارمان پدید می‌آید، فراموش کنیم، مهم نیست که این انقطاع‌ها در مجموع تا چه حد وقت ما را ضایع می‌کند. ما گاه زمانی را که صرف خوش‌آمدگویی با دیگران می‌شود، فراموش می‌کنیم. این که مهم نیست. توجه نداریم که چه مدت وقت‌مان صرف روابط و مناسبت‌هایی می‌شود که نتیجه آن صفر است، مثل جست‌وجو کردن در پرونده‌یی و نیافتن مطلب مورد نیاز یا فراخواندن کسی که در پشت میزش نیست. دلیل این امر این است که هر یک از این موارد به زمانی کوتاه نیاز دارد. اما وقتی همه آن‌ها را جمع می‌زنیم، با حیرت مشاهده می‌کنیم که چه وقت طولانی را تلف می‌کنیم. برگه ثبت فعالیت‌ها و اقدامات روزانه به طور واقع نشان می‌دهد که ما با زمان خود چه می‌کنیم.

دیگر شکایت متداول و شایعی که در باب ثبت رخدادها و وقایع روزانه وجود دارد آن است که نوشتن این امور خیلی وقت می‌گیرد. اگر فکر می‌کنید که گرفتارتر از آن هستید که امور جاری روزانه‌تان را ثبت کنید، در واقع از جمله افرادی هستید که نیاز دارید حتماً یک دفتر ثبت امور جاری داشته باشید. داستان فصل اول را که درباره آن هیزم‌شکن گفته شد به یاد دارید؟ او فکر می‌کرد وقت ندارد کار خود را متوقف کرده اره‌اش را تیز کند. برخلاف تصور شما ثبت امور جاری چندان وقت نمی‌خواهد. اگر قلم و دفترتان را در دسترس بگذارید و هر چه که رخ می‌دهد در همان لحظه وقوع بنویسید، متوجه خواهید شد که چندان وقت‌گیر نیست، چرا که در حین انجام کار، می‌توان بخش اعظم امور جاری را ثبت کرد. این کار هم‌چنین تعیین می‌کند که نکته‌یی را فرو نگذاشته‌اید و موردی از قلم نیافتاده است.

نظر شایع دیگری که در باب ثبت امور جاری وجود دارد اعتراض دردآلودی است که نویسنده بعد از تکمیل کار روزانه خود در اولین روز ثبت امور دارد: می‌دانم امروز خیلی وقت تلف شد، اما می‌توانم دلیل آن را بگویم امروز یک روز عادی نبود. من معتقدم این قدرها وقت حرام نمی‌کنم.

در تمام سال‌های تدریس در باب مدیریت زمان، تا به حال یک روز «عادی» برای مردم ندیده‌ام. کسی که فروشنده است، با آگاهی از این‌که فقط ۱۹ درصد زمان خود را صرف کارهایی می‌کند که از اولویت نخست برخوردار بوده است، متحیر خواهد شد. او می‌گفت: "اگر قرار باشد منتظر یک روز «عادی» بمانم خواهم مرد."

سیاهه‌یی جزء به جزء از زمانی که صرف شده لازم است، برای این‌که کار رنج‌آور تغییر عادات، مستلزم اقناع شدن به صورتی بنیادی‌تر از آن است که با آموختن تجربه، آن هم از تجربیات دیگران صورت پذیرد، نیاز به انگیزه‌یی داریم که از مشاهده مشهودات بهت‌آور وقت تلف شده ناشی شود. راه

ساده‌یی برای حصول به اطلاعاتی که نیاز داریم، وجود ندارد.

چه‌گونه به ثبت امور پردازیم

لااقل به مدت سه روز همه اقدامات و اعمالی را که انجام می‌دهید جزء به جزء ثبت کنید. اگر یک دفعه این کار صورت بگیرد، به خصوص اگر کار شما ادواری باشد و برخی امور فقط در روزهای معینی از ایام هفته انجام می‌گیرد، بدیهی است باید همه کارهایی را که در طول هفته انجام می‌دهید، ثبت کنید. گام‌هایی که در این مورد باید برداشته شود به شرح زیر است:

* **تاریخ روز را یادداشت کنید.** برای هر روز سه تا شش هدف اصلی که باید به آن‌ها دست یابید تعیین کنید در صوت لزوم برای تعیین هدف‌های کلیدی به فصل سه همین بخش در باب هدف‌ها و اولویت‌ها مراجعه کنید. برای هر یک از این هدف‌ها مهلتی تعیین کنید.

* **با گذشت زمان هر اقدامی را ثبت کنید.** و هر زمان توجه شما از امری به امر دیگری معطوف شد، این انحراف و تغییر در توجه و ذهنیت را ثبت کنید، مهم نیست که این تغییر توجه تا چه حد جزیی باشد. این بدان معناست که شما هر انقطاعی را ثبت می‌کنید. باید به عوامل و دلایل انقطاع توجه داشته باشید. تا می‌توانید به جزییات بپردازید.

* **یادداشت کنید که چه مدت صرف هر مورد می‌کنید.**

* **برای هر مورد از امور اولویتی تعیین کنید.** در واقع هدف این است که در پایان روز بازگشته و بنگرید چه نسبتی از زمان را صرف اولویت نخست کرده‌اید. از این معیار استفاده کنید:

۱. مهم و فوری (حتمی)

۲. مهم (لازم)

۳. جاری (می‌توان انجام داد یا به دیگری وانهاد)

۴. تلف شده (چرا آن کار را انجام دادم)

*** در ستون «نظریه‌ها» بنویسید چه طور می‌توانستید کار را بهتر از آن انجام دهید.** برخی مایلند ستون نظریه‌ها را در پایان روز تکمیل کنند با این توجیه که گذشت زمان، دید بهتری به آنان می‌بخشد. توصیه من این است که هم‌زمان با جریان امور نظریه‌های‌تان را بنویسد. این امر امکان فراموش کردن جزییات را به حداقل می‌رساند.

کاغذ یا کامپیوتر؟

به طور متعارف ثبت امور با دست صورت می‌پذیرد، توصیه می‌شود جزییات امور را روی فرمی ثبت کنید که نمونه آن را الیزابت و بیل در این بخش به کار برده‌اند. فرم را کنار دست‌تان بگذارید تا به هنگام کار بتوانید وقایع را ثبت کنید. وقتی به تلفن جواب می‌دهید، بنویسید مکالمه تلفنی، وقتی با مهمان یا یک دیدارکننده ملاقات می‌کنید، دست درازکرده بی‌هیچ زحمتی موضوع را روی ورقه بنویسید، وقتی می‌خواهید نامه‌سی را امضاء کنید، اول روی فرم ثبت وقایع علامت بزنید.

از علائم اختصاری و صورت کوتاه شده واژگان استفاده کنید. اسامی افراد و طرح‌ها را با حروف آغازین آن‌ها ثبت کنید. مزاحمت‌ها و انقطاع در کارها را با یک X نشان دهید. درکنار حرف آغازین نام‌کسی که دارای سئوالی است یک علامت سئوال بگذارید. برای تلفن‌ها یک حرف «ت» و یک فلش بگذارید. اگر به شما تلفنی شده فلش به طرف حرف «ت» و اگر شما تلفن کرده‌اید: برعکس باشد: ← ت = تلفن کرده‌اند، تلفن کرده‌ای = ت ←

فرم ثبت امور جاری الیزابت

هدف‌های امروز: ۱۵ سپتامبر

درجه اهمیت	هدف	مهلت	درجه اهمیت	هدف	مهلت
۱. نوشتن قرارداد		۱۰/۳۰	۴.	مکاتبات	۴/۰۰
۲. گزارش به رییس		۱۱/۰۰			
۳. دستورالعمل کارکنان		۱۲/۰۰			

نظریه‌ها	اولویت	زمان مصروفه	نوع فعالیت	زمان
می‌شود هنگام صرف ناهار خواند	۴	۲۵	مطالعه روزنامه	۸/۰۵
ماری می‌تواند اولویت را به من بدهد	۲	۵	کنترل پیام‌های تلفنی	۸/۳۰
وقت مناسبی برای تلفن	۲	۵	پاسخ تلفن در مورد ذوب فلزات	۸/۳۶
مسئله قابل طرحی نبود	۴	۵	← ت در مورد پیک‌نیک	۸/۴۱
بهتر بود بعداظهر صورت می‌گرفت	۳	۲	Xماری؛ بعداً تلفن	۸/۴۶
فقط صرف غیبت شد، اما...	۴	۱۰	نوشیدن قهوه گفتگو با بیلی	۸/۴۸
ماری می‌توانست نامه‌ها را باز کند	۴	۲۵	گشودن نامه‌ها و خواندن آن‌ها	۸/۵۸
و خودش بعضی را جواب دهد				
نیاز به اطلاعات از...	۱	۷	دیکته پیش‌نویس قرارداد	۹/۲۴
او در دسترس نبود	۱	۳	برای اطلاعات قرارداد ← ت	۹/۲۷
ضبط صوت می‌توانست وقت دو نفر را	۱	۱۴	بازنگری قرارداد	۹/۳۰
عقب‌تر از وقت مقرر، مهلت	۲	۴	گزارش به رییس ← X	۹/۴۴
ساعت ۱۱ دارد از دست می‌رود				

ارزیابی درجه اهمیت: ۱. مهم و فوری (حتمی) ۲. مهم (باید) ۳. جاری (می‌توان انجام داد یا به دیگری واگذار کرد) ۴. وقت تلف کردن.

اگر یک کامپیوتر شخصی در اختیار داشته باشید ـ همان طور که بسیاری از ما امروزه در اختیار داریم ـ می‌توانید اطلاعات مربوط به فعالیت‌های خود را در آن ثبت کنید و می‌توانید نرم‌افزار مناسب خود را تهیه کنید. کافی است همان فرمی را که در صفحهٔ گذشته ملاحظه کردید در نرم‌افزار خود به کار گیرید. می‌توانید به نوعی برنامه‌ریزی کنید که کامپیوتر زمان هر فعالیت یا انقطاعی را به طور اتوماتیک ثبت کند و هر زمان نوع فعالیتی را که داشته‌اید وارد کنید تا کل زمان صرف شده را ضبط کند. اگر کامپیوتر شما امکان دهد، می‌توانید فهرستی از کلمات کوتاه شده و حروف آغازین را در حافظه آن بسپارید. در پایان روز می‌توانید به سرعت انواع فعالیت‌های خود را طبقه‌بندی کنید. و در برابر خود در مانیتور دقایق تلف شده را برای هر فعالیت جمع بزنید. آن‌گاه در پایان هفته می‌توانید اطلاعاتی به دست آورید که به شما الگویی از فعالیت‌ها و نتایج کارهای‌تان عرضه دارد.

تذکراتی درباره ثبت فعالیت‌ها

اگر پیش از این هیچ گاه فرم ثبت فعالیت‌ها را نداشته‌اید، پیش از آغاز ثبت فعالیت‌های‌تان این موارد را در نظر بگیرید:

● هر زمان که توجه شما به نکته دیگری معطوف شد، نکته جدید را یادداشت کنید، این اشتباه رایج را نکنید که در فاصله میان دو کار و یا در یک وقت معین مثلاً هر ۱۵ دقیقه یک‌بار موضوع‌ها را ثبت کنید. بدین ترتیب نکات بسیاری را فراموش می‌کنید.

● دقیق و صریح باشید، در صورتی که کلی‌گویی کنید ارزش ثبت فعالیت‌های‌تان به شدت کاهش می‌یابد، اگر در یک بلوک ۱۰ دقیقه‌یی بنویسید «مکالمه تلفنی» در پایان روز نمی‌توانید دریابید کدام‌یک ضروری و کدامیک وقت تلف شده و مزاحمت بوده است. حتی نمی‌توانید قضاوت کنید که چند

دقیقه از این زمان، وقت تلف شده و چند دقیقه آن وقت بهره گرفته شده بوده است.

● همه چیز را ثبت کنید. حتی رویاهای روزانه و خوش و بش‌هایی که با دیگران دارید. تصور نکنید که چون کوتاه مدت بوده‌اند ارزش ثبت کردن را ندارند. به یاد داشته باشید که قصد دارید دریابید چه مدت از وقت خود را صرف همین امور کوچک می‌کنید.

● زمان را همراه باگذشت آن ثبت کنید.

● این کار را در تمام طول روز انجام دهید. سعی نکنید در پایان روز بنشینید و فعالیت‌های‌تان را یادداشت کنید. این احتمالاً جدی‌ترین اشتباه است که ممکن است مرتکب شوید. واقعیت این است که به خاطر نمی‌آورید که چه کرده‌اید، حتی اگر فکر می‌کنید به خاطر می‌آورید ـ هیچ کسی یک چنین حافظه‌یی ندارد ـ این وسوسه در شما پای می‌گیرد که اعمال خود را موجه جلوه دهید و این وسوسه‌یی مقاومت ناپذیر است. اگر در تمام طول روز موارد را یادداشت کنید، تمایل برای موجه جلوه دادن خود، کاهش می‌گیرد.

جنبه‌های سودمند ثبت امور

مهم‌ترین جنبه سودرسانی ثبت فعالیت‌ها، آن است که به شما کمک می‌کند که مشکل واقعی‌تان را در رابطه با استفاده از زمان شناسایی کنید. این اقدام به شما امکان می‌دهد تا با واقعیت مواجه شوید. به نوعی که به شیوه‌یی منطقی‌تر به اصلاح مشکل خود بپردازید.

اما یک فایده مهم دیگر نیز دارد که بی‌حد و مرز است و بی‌هیچ تلاشی به دست می‌آید و آن اصلاح خود به خودی است. زیرا ثبت امور روزانه ما را از آن چه انجام می‌دهیم آگاه می‌گرداند و امکان می‌بخشد تا خطاهای خود را در همان لحظه که در حال وقوع است دریابیم و در همان لحظه نیز به اصلاح آن

بپردازیم. آن‌چه بیش‌تر اهمیت دارد این است که این خود اصلاح کردن به طور خودکار صورت گرفته نیازی به کوشش آگاهانه ندارد.

تحلیل برنامه روزانه

گام بعدی، افکندن نگاهی دقیق به فرم تکمیل شده برنامه روزانه و کشف این نکته است که این برنامه چه حرفی برای گفتن دارد. اگر می‌خواهید کوششی که در مورد ثبت امور به عمل آورده‌اید بیهوده و بی‌ثمر نشود، با خودتان صادق باشید. از خود این پرسش را به عمل آورید:

۱. چه وقت به هدف شماره یک خود پرداختید؟

آیا می‌توانستید زودتر شروع کنید؟

آیا عاملی شما را از تکمیل آن باز داشت؟

آیا می‌توانستید از آن عامل بازدارنده جلوگیری کنید؟

زمانی که از حرکت به سوی هدف بازداشته شدید، آیا در اسرع وقت جبران مافات کردید و به سر کار خود بازگشتید؟

۲. چه عاملی طولانی‌ترین وقفه را در کارتان پدید آورد؟

(جلسات یا ناهار را به حساب نیاورید)

۳. در چه زمانی پسندیده‌ترین و مؤثرترین کار را انجام دادید؟

۴. در طول روز تا چه میزان به سوی هدف خود گام نهاده‌اید؟

هدف	در حصول به هدف
۱. ـــــ	ـــــ
۲. ـــــ	ـــــ
۳. ـــــ	ـــــ
۴. ـــــ	ـــــ
۵. ـــــ	ـــــ

۵. آیا در مسیر برنامه مکتوبی که مبتنی بر اولویت‌هاست گام نهاده‌اید؟
۶. آیا کار لازم و مناسب را در وقت مناسب آن انجام داده‌اید؟
۷. چه کرده‌اید که نمی‌بایست انجام دهید؟ آیا می‌توانستید آن کار را به دیگری وانهید؟
۸. چه می‌توانستید بکنید که کار به نحو مناسب‌تر و مؤثرتر انجام گیرد؟ یا ساده‌تر شود؟ بی‌آن‌که از سر و ته آن بزنید؟
۹. در مورد وقفه‌ها و مزاحمت‌ها:

الف. آیا انحراف از کاری که می‌کردید و پرداختن به کاری دیگر، مهم‌تر از کار اصلی بوده است؟

ب. موارد وقفه و عوامل تأخیرانداز را برشمارید تا مهم‌ترین عامل تأخیرانداز را دریابید: تلفن؟ ملاقات کنندگان؟ اغتشاش؟ خودتان؟ دستیارتان؟ اعضای گروه‌تان؟ کارمندان؟ دیدارهای طولانی؟ دیدارهای غیرطولانی؟

ج. آیا شما بی‌جهت در کار دیگران وقفه می‌اندازید؟

۱۰. در رابطه با تماس‌های‌تان و ارتباط‌تان با دیگران:

الف. آیا آن قدر اهمیت داشته که ارتباط برقرار کنید؟

ب. آیا این تماس‌ها خیلی به درازا کشیده است؟

ج. آیا این تماس‌ها و ارتباطات در هر بار با شخص مناسب صورت گرفت؟

۱۱. چه مدت صرف گزارش‌نویسی شده است. آیا می‌شد با برنامه‌ریزی این زمان راکوتاه‌تر کرد؟ آیا سیستم ضعیف و نامنظم بایگانی موجب شد که زمان بیش‌تری را صرف جستجو برای اطلاعات کنید؟
۱۲. آیا سیستم کارآمدی برای نظارت برحسن جریان امور در اجرای طرح‌ها دارید اعم از آن که سیستم ناظر بر کار شما و یا بر کار کسانی باشد که امور را به

آنان محول کرده‌اید؟

۱۳. آیا زمانی که در انتظار هستید یا سفری می‌کنید زاینده و مثمرثمر است؟ چه‌گونه آن را مثمرثمر می‌سازید؟

۱۴. آیا کارها را باید بر اثر شتاب یا ناشکیبایی، تکرار کنید؟

۱۵. آیا زمانی راکه صرف کرده‌اید متناسب با اولویت‌هایی است که در نظر گرفته بودید؟

با در نظر گرفتن این پرسش‌ها، دشوار نیست روی اشتباهات الیزابت انگشت بگذارید:

● در یک ساعت و نیم نخست تنها به یک مورد از مواردی که اولویت به آن‌ها داده شده بود، پرداخته شده است. این ناقض آن حکم مدیریت زمان است که می‌گوید: اول سراغ کار شماره یک برو.

● اگر اطلاعات لازم در وقت مناسب در اختیار می‌بود، کار شماره یک، در بیست دقیقه نخست روز به اتمام می‌رسید.

● انقطاع در کار از پیش تعیین شده و مقرر شده تأخیر معنا می‌دهد و باز هم فاقد نتیجه است.

در مورد یک مدیر فروش ساده‌اندیش

حال اجازه دهید یک مورد دشوارتر را مورد بررسی قرار دهیم. ر. بیل (R. Bill) مدیر فروش گروه غذایی یک سازمان تولیدات مصرفی بزرگ، برنامه کاری راکه در صفحات بعد ملاحظه می‌کنید برای خود تنظیم کرد. ابتدا مشاهده می‌کنیم که خود بیل در مورد زمان کار و برنامه‌ریزی کار چه می‌گوید و سپس تحلیل‌های او را مورد بررسی قرار می‌دهیم. خوشبختانه از دیدگاه ما و نیز از نظر خود او بیل آدم کاملاً رو راستی است.

اجازه دهید ببینم او چه می‌گوید و چه گونه هدف‌های روزانه‌اش را تعیین

می‌کند:

● چه وقت کاری را که هدف شماره یک شما را تشکیل می‌دهد آغاز می‌کنید؟

ـ ساعت ۴/۳۰ بامداد.

● می‌توانید زودتر آغاز کنید؟

ـ بله.

● آیا عاملی شما را از تکمیل کارتان باز می‌دارد؟

ـ بله تی. ام (trancendental meditation) اما حقیقتش دیر آغاز کردن کار، عامل اصلی است.

● آیا بعد از انقطاع در کار فوراً سعی می‌کنید این گسیختگی را جبران کنید؟

ـ خیر، خیلی دیر است. (احتمالاً منظور او چنین است که برای از نو آغاز کردن، خیلی دیر است.)

بنابراین در می‌یابیم که بیل تمایلی به تهاجم به هدف‌هایش ندارد. او با خودش صادق است و این نقطه آغاز مطلوبی است. حال مسئله زمان و دوره‌های کارآیی مطرح است.

● طولانی‌ترین مدتی راکه یکسره کار می‌کنید و انقطاع در کارتان پیش نمی‌آید چه مدتی است؟

ـ نیم ساعت

● کارآمدترین زمان کاری شما چه وقت است؟

ـ اوایل صبح و اواخر بعد از ظهر.

پاسخ بیل، پاسخی است که تقریباً عمومیت دارد. بسیاری از مردم خواهند گفت که در این دو زمان، بیش‌ترین بازدهی را دارند. اما بیل در واقع خودش را می‌فریبد اولین کاری که او انجام می‌دهد نوشیدن قهوه و خواندن

وال‌استریت جورنال است. هیچ یک از این دو، از اولویت نخست برخوردار نیست. شاید حق با بیل باشد که اول صبح کارآیی و بازدهی کار بیش‌تر است برای آن‌که سر حال‌تر و هشیارتر از هر زمان دیگر است، اما بدیهی است که او از این زمان به طور مؤثری بهره نمی‌گیرد. در اواخر بعد از ظهر وقتی سرانجام به سراغ کاری می‌رود که از نظر ارزش شماره یک است، چه بسا احساس کند که آماده هجوم بردن به آن کار است. اما او مولد و کارآمد نبوده زیرا اجازه داده که در کارش انقطاع‌های بی‌مورد پیش آید.

● چه زمان‌هایی کم‌ترین بازدهی را دارید؟

- ۹/۳۰ تا ۱۰/۳۰ و ۲/۴۵ تا ۳/۳۰

برنامه زمان‌بندی فعالیت‌های بیل

هدف‌های امروز

درجه اهمیت	هدف	مهلت	درجه اهمیت	هدف	مهلت
۱	پایان دادن به بازنگری	۱۰/۰۰	۴	دیدار از کارکنان	۱۱/۰۰
۲	گزارش خلاصه فروش	۱/۰۰	۵	رسیدگی برنامه‌های رسیده	۴/۰۰
۳	تهیه گزارش به رییس	۱/۰۰	۶	حل مشکل براون	۵/۰۰

نظریه	اولویت	زمان صرف‌شده	نوع فعالیت	[illegible]
می‌شد در وقت ناهار خواند	۴	۲۰	گرفتن قهوه و نوشیدن	۸/۱۰
دو مشکل بازشناسی و حل شد	۱	۱۵	بازنگری برنامه امروز	۸/۳۰
بهره‌گیری مناسب از زمان	۱	۵	یادداشت‌های مختلف به هلن	۸/۴۵
می‌شد بعداً زنگ بزنند	۴	۱۵	تلفن همسر	۸/۵۰
می‌شد بعداً زنگ بزنند	۳	۱۵	تلفن ب ب برای بودجه	۹/۰۵
برای این دیکته آماده نبود	۲	۴۵	دیکته‌نامه به هلن	۹/۲۰
هلن نیز می‌توانست	۴	۳۰	خواندن و جدا کردن نامه‌ها	۱۰/۰۵
صاف و پوست کنده بگو گرفتارم	۴	۱۶	رییس آمد تا گپی بزند	۱۰/۴۵
واقعاً ضرورت نداشت	۴	۹	قهوه	۱۰/۵۱
می‌شد در ۳۰ دقیقه انجام داد	۲	۶۰	دیدار با همکاران	۱۱/۰۰
هلن می‌توانست نامه‌های جاری	۴	۲۰	امضای نامه‌ها	۱۲/۰۰
را امضاء کند				
می‌شد با رییس ناهار خورد و	۴	۶۵	ناهار	۱۲/۲۰
حرف‌ها را زد				
قرارداد فروش تا آخرین لحظه مانده بود	۱	۵	تکمیل گزارش فروش برای رییس	۱/۲۵
انقطاعی بی‌مورد	۴	۱۲	مهمان ناخوانده	۱/۳۰
انقطاعی بی‌مورد	۴	۱۳	ب ب برای بودجه زنگ زد	۱/۴۲

ارزیابی درجه اهمیت: ۱. مهم و فوری (حتمی) ۲. مهم (باید) ۳. جاری (می‌توان انجام داد یا به دیگری واگذار کرد) ۴. وقت تلف کردن.

زمان	نوع فعالیت	زمان صرف	اولویت	نظریه
۱/۵۵	تلفن ج و. در مورد کارکنان	۵	۴	می‌توانست بعداً زنگ بزنند
۲/۰۰	دیدار با رییس در مورد قرارداد فروش	۴۵	۲	کاش گزارش مکتوب قبلاً می‌رفت
۲/۳۰	مدیر با تأخیر در ارسال گزارش			
	موافقت کرد	۱۷	۲	هیچ کس دیگری از عهده آن برنمی‌آمد
۲/۴۵	تلفن به رییس برای تصمیم‌گیری در	۱۷	۲	هیچ کس دیگری از عهده آن برنمی‌آمد
	مورد تجدید سازمان			
۳/۰۲	ج ج در مورد امور کارکنان تلفن	۵	۴	می‌شد به هلن ارجاع داد
۳/۰۷	ورود ناخوانده ر. م.	۸	۴	می‌شد به هانک ارجاع داد
۳/۱۵	نوشیدن قهوه	۱۵	۴	ضرورت نداشت
۳/۳۰	جلسه	۶۰	۴	جلسه از روی عادت، در حالی که
				بعضی از امور را می‌شد تلفنی به
				همکاران گفت یا مکتوب ارسال کرد
۴/۳۰	کار روی گزارش جلسه	۳	۱	باید زودتر انجام می‌شد اما مانده بود
				تا دقیقه آخر
۴/۳۳	انقطاع برای مراجعه کارکنان	۷	۴	می‌شد برای بعد بماند
۴/۴۰	بازگشت برای کار روی گزارش جلسه	۱۵	۱	چندان ثمربخش نبود
۴/۵۵	تلفن به براون			
	خیلی دیر وقت	۵	۲	جریانات این زمان را نابود کرد
۵/۱۰	خانه			کجا می‌روی با این همه کار به
				جای مانده؟!!!

توجه دارید که بیل در مورد زمانی که صرف ملاقات‌های‌شان کرده است سخنی نمی‌گوید.

مع‌هذا نگاهی به برنامه روزانه‌اش نشان می‌دهد که این ملاقات‌ها از جمله اوقات فعالیت‌های زاینده نیست. دیدار روزانه با کارمندان ظاهراً موجب تلف شدن نیم ساعت وقت می‌شد؛ دیدار چهل و پنج دقیقه‌یی با رئیس را می‌شد به طریق دیگری انجام داد و ملاقات یک ساعته با توزیع کننده را می‌شد به یکی از گروه‌های زیر نظرش واگذار کند. بدین ترتیب دو ساعت وقت بیل بی‌ثمر تلف شده است. بر این دو ساعت زمان، یک ساعت و سه ربع دیگر را که بیل بی‌ثمر از دست داده بیافزایید؛ یعنی نیم روز از روز کار تلف شده و یا بسیار اندک استفاده شده است.

● تا چه حدودی به اهداف اصلی خود دست می‌یابید؟

بیل در مورد کامل نشدن کارش صادق است، اما قادر نیست دلیل منطقی آن را دریابد. اجازه دهید این بخش از تحلیل را به طور دقیق مورد بررسی قرار دهیم چرا که به ما بسیار می‌آموزد:

هدف	درصد انجام کار	دلیل کامل نشدن از نظر بیل
۱.	۲۰درصد	مزاحمت‌ها، زمان کم
۲.	۱۰۰	ناچار بوده آن را به رییس تحویل بدهد
۳.	۰	پس معتقد بوده عجله‌یی نیست
۴.	۱۰۰	کار روزمره
۵.	۰	فقط ناچار است تا هنگام غروب در اداره بماند تا تمامش کند.
٦.	۰	امور دیگر مهم‌تر از این بوده است.

به طور مشخص و واضحی دلایل توضیحی بیل به نوعی تدافعی است. اما اگر او در مورد مدیریت زمان جدی باشد، باید دلایل را بررسی کند نه آن که

توجیه و بهانه‌تراشی کند «تأخیر در شروع» و «انقطاع» تنها استدلال‌هایی برای مجوز دادن جهت مداخله در هدف شماره یک هستند.

بهانه «وقت کم» و «وقت تنگ» مفهومی ندارد، بیل همان زمان را در اختیار دارد که دیگران دارند.

این که مدیر زمینه و انگیزه‌یی برای تکمیل هدف دوم آن روز فراهم می‌آورد توجیهی برای نرسیدن به هدف سوم نیست. آن‌گاه به سراغ جلسه مستمر با کارمندان می‌رویم. این اقدام به طور کامل صد درصد صورت می‌پذیرد، اما به راستی این به چه معنا است؟ بیل این هدف را به عنوان یک اقدام «جاری» توجیه می‌کند و می‌گوید «برگزاری جلسه با کارکنان» ، بی آن‌که برنتایج حاصل شده از این دیدار تأکیدی داشته باشد. یک هدف بهتر می‌توانست مانع از تشکیل این جلسه شود و به خصوص که بیل نیم ساعت از این جلسه را تلف شده می‌داند. جلسه با کارکنان یک اقدام روزمره است و جایی در فهرست هدف‌های جدی روزانه ندارد.

به همین ترتیب دشوار بتوان هدف بیل را برای مطالعه نامه‌های رسیده یک هدف بلندمدت توجیه کرد. به علاوه بیل همین کار مستمر و روزانه را به صورتی ناموفق انجام داده است. در ساعت ۱۰/۰۵ او ظاهراً سی دقیقه از وقت خود را صرف جداکردن نامه‌ها می‌کند، حال آن که این اقدام را هر یک از همکاران وی می‌توانستند انجام دهند، اما وقتی خود او به این کار مشغول می‌شود، می‌تواند خود را مشغول نشان دهد و بگوید: "کار بسیاری انجام داده است."

مسئله آقای براون حل نشد برای آن که امور مهم‌تری در پیش بود. اما آن امور مهم‌تر چه بودند؟ آیا در فهرست کارهای روزمره ذکر شده بودند؟ اگر به راستی امور مهم‌تری وجود می‌داشت باید در برنامه روزانه ضبط می‌شدند و به ترتیب اهمیت خود قرار می‌گرفتند.

حال به سراغ مسئله «انقطاع»ها می‌رویم. در این مرحله بیل به طور وحشتناکی غافل از نقش عوامل روانی است که فعال هستند. او در شرکت فعالی کار می‌کند. همان‌طور که در بیش‌تر شرکت‌های جهان چنین است.

معمولاً چه نوع انقطاعی در کار شما پیش می‌آید. چه گونه می‌توانید از این انقطاع پرهیز کنید؟ پاسخ بیل بسیار روشن‌گر است.

۱. مسایل پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره: راه حلی ندارند، مخل کار هستند.

۲. دیدارها و جلسات خارج از برنامه: وقتی رئیس احضار می‌کند، باید رفت.

۳. انقطاع‌هایی که تلفن ایجاد می‌کند: منشی که تلویزیون ندارد تا آن طرف سیم را ببیند.

۴. سرزدن‌های افراد مختلف: ما سیاست درهای باز را در مدیریت اعمال می‌کنیم.

در سه مورد از چهار مورد اصلی بیل به این نتیجه می‌رسد که کاری نمی‌توانسته بکند. او اشتباه می‌کند. همان طور که در بخش دوم ملاحظه خواهید کرد. شیوه‌های استوار و عملی برای دوری جستن یا محدود کردن هر یک از این مشکلات متعارف وجود دارد. اما انتظار نداریم که بیل هنوز از آن‌ها آگاهی داشته باشد، زیرا همین که فهرست فعالیت‌های روزانه‌اش، کار خودش راکرد و اثر خود را به جای گذاشت، یعنی مشکلات را نشان داد، در این مرحله ما راکفایت می‌کند.

● چه کسی بیش از همه در کار شما انقطاع پیش می‌آورد؟

ـ رییس، دوستان و گروه کار. اما دیدار همه آنان ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

بیل در مورد عامل واقعی «انقطاع در کار» اشاره درستی دارد ولی آن عامل را نمی‌بیند. آن عامل خود اوست. حدود ۸/۱۰ روزنامه می‌خواند،

همان روزنامه‌یی راکه در وقت ناهاری می‌توانست بخواند. این یک خود انقطاعی در کار است. در ساعت ۸/۵۰ دو تلفن در جریان کاری که انجام می‌داد، انقطاع پدید آورده بود. آن‌گاه شروع به جداکردن نامه‌های رسیده به جای واگذار کردن این کار به منشی‌اش می‌کند. آن‌گاه رئیس او را برای انجام کاری مشخص از کار باز می‌دارد و بیل قبول دارد که باید به رئیسش می‌گفت که گرفتار است و به همین ترتیب در سراسر روز مشغول می‌شود. معمولاً خود انقطاع در کار بزرگ‌ترین عامل در نرسیدن به هدف است.

● عوامل انقطاع چه بوده؟

ـ ضرورت‌های دیگر ارتباطات ضروری.

من در سیاهه کارهای روزانه بیل، امر اضطرابی ندیدم و تعداد ارتباطات ضروری نیز محدود و معدود بود. در حقیقت آن‌چه راکه بیل «انقطاع‌های ضروری» ما می‌خواند، به عقیده من موارد کوچکی است که در سیاهه فعالیت‌های روزانه نیامده است. مطالعات متعدد نشان داده است که مدیران در سطوح متوسطه در یک روز کاری در هر هشت دقیقه یک‌بار در کارشان انقطاع پیش می‌آید.

● چه‌گونه می‌توانید انقطاعات را مرتفع گردانید؟

ـ این کار من است، بنابراین چرا باید بخواهم که آن‌ها را مرتفع کنم؟ برای مثال این یک دوست قدیمی است و طبیعت انسانی در این جریان دخالت دارد. می‌خواهیم فکر کنیم که این انقطاع‌ها مشروع و به حق هستند و آن قدر با اهمیت که باید کار را کنار گذاشت و به آن‌ها پرداخت، در غیر این صورت چرا باید اجازه دهیم که برای ما پیش بیاید؟

در پاسخ به این پرسش، بیل تنها به انقطاع‌های جدی می‌اندیشد که در واقع بخشی از کارش به حساب می‌آید. اشتباه او، اشتباه بسیار متعارفی است. برای این که نتوانسته حقیقت را دریابد. بیش‌تر انقطاعات، بسیار کوچک و حتی

جزیی هستند.

گام بعدی

بیل و الیزابت هر یک به شیوه خودشان سیاهه فعالیت‌های روزانه خود را نگه می‌دارند و آن را تجزیه و تحلیل می‌کنند. این گام نخست برای رفع مشکلات زمان است و شما نیز می‌توانید به شیوه خودتان سیاهه فعالیت‌های روزانه‌تان را پرکنید. چندین روز پیاپی و بالاخص سه روز پیاپی سیاهه فعالیت‌های روزانه را نگه دارید و آن را تحلیل کنید، این سیاهه به شما می‌گوید عادات شما در مدیریت زمان چه‌گونه و چیست. آن‌گاه آماده می‌شوید به بخش دوم وارد شوید و به جریانات امور شکل و شمایل تازه‌یی ببخشید.

بخش دوم
بیست عامل مهم ضایع کننده وقت
و شیوه‌های مقابله با آن‌ها

۱. مدیریت از طریق بحران
۲. انقطاع‌های تلفنی
۳. ناکفایتی برنامه‌ریزی
۴. تلاش بیش از حد (قبول مسئولیت بیش از حد)
۵. مهمانان ناخوانده، دیدارها و ملاقات‌های تصادفی
۶. واگذاری کار و مسئولیت به دیگران به صورتی ناموثر
۷. بی‌نظمی فردی
۸. فقدان انضباط شخصی
۹. ناتوانی در گفتن «نه»
۱۰. کار امروز را به فردا افکندن (تساهل)
۱۱. جلسات
۱۲. کاغذ بازی
۱۳. کار ناتمام نهادن
۱۴. کارکنان فاقد صلاحیت
۱۵. خوش و بش کردن
۱۶. مسئولیت یا اقتدار نامشخص
۱۷. ارتباطات ضعیف
۱۸. ناکفایتی در کنترل و گزارش‌های پیشرفت کار
۱۹. اطلاعات ناقص
۲۰. سفر

۱

مدیریت همراه با بحران

قانون مشهور مرفی (Murphy) که می‌گوید "اگر امری بتواند به خطا رود به خطا خواهد رفت." آن‌چنان زبانزد شده که به صورت تابلوی دیواری لوح سر - در قهوه خانه‌ها و برچسب سپر اتومبیل‌ها شده است. اکنون گرایشی پدید آمده که به این قانون به عنوان چیزی فراتر از یک سخن زیرکانه وحتی لطیفه نگریسته شود: امور می‌توانند به خطا روند... و معمولاً به خطا خواهند رفت، مگر آن‌که ضوابط سطحی اتخاذ شود که مانع آن‌ها گردد.

مدیریت همراه با بحران یقه مدیران آمریکایی را چسبیده است. مدیران مجرب آمریکایی می‌گویند که وقتی آنان همه عوامل بحران را پیش‌بینی و با آن مقابله کرده‌اند، از یک جای دیگر بحران سر می‌زند. بحران ممکن است از هر گوشه‌یی پدید آید و هر شخصی در هر سطحی از سازمان را درگیر کند و ممکن است هر شکل و شمایل به خود بگیرد ولی در نهایت نتیجه‌یی یکسان و دلسرد کننده دارد.

بحران انسان را از جهت گرفتن به سوی اولویت‌هایی که در روز برای خود

تعیین کرده است منحرف می‌کند. یک برنامه زمان‌بندی شده که مهلت آن دارد تمام می‌شود به سراغ انسان می‌آید و مدیر هنوز درگیر رفع بحران است. اطلاعاتی که از کس دیگری باید به دست آورید کهنه یا ناکافی است. رئیس فشار می‌آورد که مسئولیت‌های دیگر به عهده بگیرید. در میانه کار، مشکل تازه‌یی پیش می‌آید، بدین ترتیب دلهره و کشمکش شدت می‌گیرد. سرزنش متوجه عوامل بیرونی می‌شود و دایره خسارات وارد آمده وسیع‌تر و وسیع‌تر می‌شود. هیچ چیز به اندازه مدیریت همراه با بحران و هرج و مرج تأثیر ویران‌گر بر روحیه مدیر ندارد. بهای قطعی این نوع مدیریت اگر قابل ارزیابی باشد، فراتر از هر رقمی است که بتوان برآوردش کرد.

آیا واقعاً بحران وجود دارد؟

چند بار تا به حال شنیده‌اید که کسی می‌گوید ـ یا به خود گفته است: "نتوانستم امروز کاری انجام دهم برای این که تمام روز را صرف خاموش کردن آتش کردم."؟ مقابله با آتش رفع بحران نیست. آتش نشان یا فرونشاننده هرج و مرج کسی است که نمی‌داند چه گونه مسایل را پیش‌بینی کند، نمی‌تواند تصور کلی از امور در ذهن داشته باشد بلکه برخوردش با امور لحظه‌یی و مقطعی است؛ از آن نوع برخوردی که می‌گوید: "از این ستون به آن ستون فرج است."

آتش نشانان همواره مشکلاتی در پیرامون‌شان دارند و با همه توش و توان، دور و بر خود می‌دوند و چرخ می‌زنند تا مشکلات را رفع کنند. روزهای آنان یک‌بند با جهیدن‌ها و دویدن‌ها همراه است و صرف ضرورت‌های کوچکی می‌شود که اصلاً نباید به وجود می‌آمد.

از سوی دیگر یک بحران واقعی را می‌توان به عنوان وقفه‌یی غیرمنتظره از

جریان مستمر دانست که دارای آن چنان اهمیتی است که واکنش فوری و آنی می‌طلبد. امر مهم‌تر، پاسخ فوری‌تری می‌طلبد از جمله بحران‌های واقعی:

- خدمات نامه‌رسانی، بسته متضمن نسخه اصلی برنامه کار را که نتیجه سه ماه تلاش است، گم می‌کند.
- آتش، اسناد و مدارک حسابداری را نابود می‌سازد.
- مشتری اصلی سازمان که نیمی از درآمد سالانه سازمان به او وابسته است به سازمان دیگری مراجعه می‌کند.

وینستون چرچیل در مورد «نسبت‌های امور» درسی به ما داده است. هر انسان عاقلی در سال‌های بعد از ایام جوانی همه روزه خواب کوتاهی می‌کند و دستور می‌دهد تنها زمانی بیدارش کنند که بحرانی پدید آمده باشد و می‌افزاید در نظر من بحران آن است که نیروی‌های مسلح به جزیره اصلی انگلیس حمله کرده باشند.

برنامه ریزی مانع از بروز بحران می‌شود.

مدیریت با بحران به معنای برخورد با بحران بعد از وقوع و حدوث آن‌هاست اما بهترین طریق مقابله با بحران، جلوگیری از وقوع آن است. و بهترین شیوه برای جلوگیری از وقوع بحران پیش‌بینی بحران و برنامه‌ریزی برای جلوگیری از آن و یا در صورت ناممکن بودن کاستن از تأثیرات آن است. در یک کلام راه‌حل غلبه بر ضایع کننده شماره یک وقت، همین است.

اما می‌گویند از کجا بدانیم که چه مشکلی ممکن است پیش آید؟ امکان دارد که بدانیم در مرحله بعدی چه پیش می‌آید. اگر می‌دانستم که چه ممکن است پیش آید، حتماً برایش برنامه‌ریزی می‌کردم، اما بحران غیر قابل پیش‌بینی است و به سمین جهت است که بحران خوانده می‌شود.

پاسخ من این است که سوال کنم آیا در جایی در نزدیکی دستگاه تلفن خود در خانه، شماره اضطراری پلیس را دارید و یا در تعمیرگاه خود جعبه کمک‌های اولیه دارید؟ البته که دارید. شما نمی‌دانید چه وقت به آن شماره تلفن و یا چه وقت به کمک‌های اولیه نیاز پیدا می‌کنید، اما می‌دانید که عقل سلیم حکم می‌کند آن تلفن و آن جعبه کمک‌های اولیه را در جایی در دسترس داشته باشید.

در امور مربوط به شغل و حرفه نیز وضع به همین ترتیب است. نمی‌توانید پیش‌بینی کنید که چه وقت بحران پیش می‌آید، اما با مراقبت‌های اولیه برنامه‌ریزی دقیق حداقل می‌توانید در صورت وقوع تأثیر منفی آن را به حداقل ممکن برسانید و شاید حتی بتوانید مانع از بروز بحران شوید. بنابراین عادت کنید که همیشه از خود بپرسید: ممکن است در این‌جا چه مشکلی پیش آید؟ و دیگر چه مشکل دیگری ممکن است پدید آید؟ و بعد چه شود؟ هر چه مشکلات و بحران‌ها را بیش‌تر پیش‌نگری کنید، آسان‌تر می‌توانید در صورت بروز، با آن مواجه شوید.

برنامه ریزی به هم پیوسته

روش پیش‌بینی مشکلات و رفع آن‌ها یا به حداقل رساندن اثرات و نتایج آن‌ها را برنامه‌ریزی منسجم یا پیوسته گویند. این مهم‌ترین و بزرگترین ابزار کنترل بحران است. به سخن ساده‌تر، برنامه‌ریزی به هم پیوسته متضمن این سه مرحله است:

۱ـ شناسایی مشکلات بالقوه. برمبنای آموخته‌های گذشته، تجربیات دیگران و عقل سلیم. اندیشیدن به همه مراحل موجود در برنامه و دایماً از خود پرسیدن که چه مشکلی ممکن است پیش آید.

۲- نظم دادن به مشکلات براساس اولویت‌های‌شان و بررسی شدت و احتمال وقوع‌شان.

۳- اتخاذ روش‌هایی برای جلوگیری از آن‌ها یا کاستن از نتایج آن‌ها.

این روند در جدول زیر نشان داده شده است. بعد از آن‌که مشکلات احتمالی را فهرست کردید، شدت احتمال وقوع هر یک و نیز اثرات هر

نمونه جدول پیوستگی کارها

۱. مشکلات بالقوه	۲ تحلیل اولویت‌ها: ۱. جدی ۲. محتمل ۳. مهم			۳. الف جلوگیری	ب محدود کردن
۱. اعتصاب	۴	۲	۲		
۲. از دست دادن دو فرد مهم	۲	۱	۱		تماس گرفته شود تا رضایتشان جلب شود
۳. آتش‌سوزی، سیل و چون آن	۶	۳	۳		
۴. تقویت امکانات فروش	۵	۳	۲		
۵. اشتباهات بزرگ در خدمات و یا تولید	۳	۲	۱		

یک را در صورت وقوع بررسی کنید و سپس یک تراز سه ستونه تهیه کنید و در ستون اول نام بحران و در ستون دوم شدت احتمال وقوع آن و در ستون سوم آسیب ناشی از وقوع بحران را ثبت کنید. آن‌گاه به بحران، شدت و احتمال وقوع آن نمره دهید. هر بحرانی که نمره بیش‌تری آورد، جدی‌ترین بحران است و بحرانی که کم‌ترین نمره را آورد، کم خطرترین بحران به حساب می‌آید.

حال به مراحل بعدی که جلوگیری یا کاستن از خطر بحران است، فکر کنید. در این مقیاس بزرگ‌ترین مشکل، محتمل‌ترین آنان نیز هست، مثلاً احتمال از دست رفتن یک شخص کلیدی. بنابراین ابتدا توجه شما معطوف به چه نکته‌یی می‌شود. شما متوجه شده‌اید که اجراکننده طرح از خود ناآرامی نشان می‌دهد و ممکن است کناره گیری کند. به عنوان مدیر و مسئول او از او سوال می‌کنید که قضیه از چه قرار است و در جهت رفع مشکل گام برمی‌دارید، بدین طریق می‌توانید خطر از دست دادن شخص کلیدی را مرتفع کنید و در نتیجه بر بحران فایق آیید. از طرف دیگر شخص دیگری را در همان طرح در نظر می‌گیرید و آموزش‌های لازم را شروع می‌کنید تا در صورت خارج شدن شخص کلیدی از طرح، شخص دیگری بتواند وارد صحنه شده و مسئولیت‌های طرح را به عهده بگیرد. بدین‌ترتیب گام‌های بازدارنده و پیش‌گیری کننده را در مورد مشکل نخست برداشته‌اید. همین شیوه را در مورد مشکل دوم و مشکلات بعدی خودتان اعمال کنید.

درس‌هایی از گذشته

یکی از منابع مهم در برنامه‌ریزی به هم پیوسته سابقه خود شماست. در شرایط مشابه در گذشته چه اتفاقی افتاده است. در کجا مشکل به ناگاه نمود و ظهور کرده است. از هر بحرانی که تجربه کرده‌اید باید درسی بگیرید. وقتی

درس‌ها و تجربیات گذشته خود را مرور کردید به یک تحلیل کلی می‌رسید و آن‌گاه می‌توانید پیش‌بینی کنید که چه زمینه‌هایی بحران‌زا است و بررسی کنید چه می‌توانید برای جلوگیری از حدوث آن‌ها در آینده، به عمل آورید.

این یکی از نکات مثبتی است که از بحران‌ها می‌توان کسب کرد و با این حال کم‌تر مدیری در فکر آن است. شاید کوشش برای رفع مشکلات پدید آمده همه توش و توان شما راگرفته که بتوانید به مشکلات و بحران‌های آتی بیاندیشید و زمانی که بحرانی رفع می‌شود، آن قدر ذهن شما فروپاشیده شده که دیگر به بحران بعدی نمی‌اندیشید، این یکی از وجوه طبیعت انسان است که مدیر باید بر آن غالب آید. اجازه ندهید که اطلاعات ارزشمند از دست‌تان بیرون برود.

برای خود جای نفس بگذارید.

یک راه مطمئن برای جلوگیری از بحران این است که برای خود زمانی را مشخص کنید که در درون آن مشکلات کوچک را قبل از آن که بزرگ شده و تشدید یابند، رفع کنید. توجه کنید که هر امری و هر کاری زمانی درازتر از آن‌چه که می‌پندارید، می‌طلبد (یکی دیگر از قوانین عرفی)، بنابراین جای نفس برای خود بگذارید. یک مهلت برای خود تعیین کنید و سپس ۲۰ درصد زمان بیش‌تر به آن مهلت بیافزایید. ساخت و ساز طرح‌ها باید چنان باشد که گزارشی مستمر دریافت دارید و بدانید در هر زمان و در هر کجای طرح هستید اگر ضرورتی برای تغییر در مسیر وجود دارد، تغییر پدید آید. هم‌چنین اگر می‌دانید که از نظر وانهادن کار به روز بعد آسیب‌پذیر هستید، از تأثیر منفی که در تشدید بحران دارد، آگاه باشید و بیش از گذشته هشیاری خود را حفظ کنید.

واکنش شدید، نشانه مرضی قهرمان بودن

زمانی راکه صرف حل بحرانی که نباید پیش آید، می‌کنید، زمان تلف شده است و زمانی راکه صرف حل مشکلی که نباید مطرح شود، می‌کنید و آن بحران از جمله بحران‌های جدی نیست، وقت تلف شده، به شیوه‌ای احمقانه است.

بسیاری از مدیران به خصوص زمانی که سازمان‌های‌شان دچار بحران می‌شود، گرایش به واکنش شدید و افراطی نشان می‌دهند و گروهی دیگر دچار احساس قهرمانی شده می‌گویند: "بگذار تا بحران پیش‌تر رود تا نشان دهم چه گونه می‌توانم بر آن فایق آیم."

یک‌بار دیگر طبیعت بشری وارد صحنه شده. طبیعت آدمی بسیار قابل فهم است، اما بسیار زیانکار.

همواره از خود بپرسید: "آیا لازم است دخالت کنم؟ اگر مداخله نکنم نهایتش چه می‌شود؟" هراس و اضطراب اموری مسری هستند. کاری نکردن بهتر از پرداختن به امور در شرایطی بحرانی است. اگر مسئله قابل اغماض است، اغماض کنید و اگر ممکن نیست، به کسی از گروه خود واگذار کنید. تنها زمانی باید مداخله کنید که هیچ کس دیگر قادر به انجام آن نباشد.

در یک جمله واکنش افراطی نشان ندهید و نیز اجازه ندهید که گروه‌تان چنین واکنشی نشان دهند.

وقتی کسی با شتاب می‌آید و می‌گوید: "دچار یک معضل شده‌ایم" نگذارید که احساس اضطرار و اضطراب او، به شما هم سرایت کند. اگر روی مسئله کمی فکر کنید متوجه می‌شوید که احتمالاً یک بحران واقعی نیست. آن وقت با آرامش بگویید:

"یک لحظه صبر کنید. این امری است که شروعش متفاوت به نظر می‌رسد. اول فکر کردم که یک بحران واقعی است. اما حال به نظر می‌رسد که این نوع

مشکل درست در مسیر و روند کار شماست. در واقع این از آن مشکلاتی است که با وجود شما قابل حل است، چه در غیر این صورت وجود شما مفید نمی‌بود. چرا نمی‌روید روی آن فکر کنید و با چند راه‌حل بازگردید. فکر کنید که چه باید بکنیم، سپس بازگردید و توصیه‌های‌تان را عرضه دارید. باشد؟"

پیغام‌رسان را سرزنش نکنید.

یکی از عوامل جالبی که به تشدید بحران کمک می‌کند، بی‌میلی اعضای گروه در رساندن اخبار بد به رییس است. اگر آنان در دادن خبر بد تأخیر می‌کنند از آن جهت است که از واکنش رییس وحشت دارند. آنان امور را به مماشات می‌گذرانند تا شاید شرایط بهبود یابد.

در یک چنین مواردی راه‌حل آن است که فضایی بسازید که خطا کردن قابل قبول باشد. اجازه دهید که مردم بدانند، خطا کردن بخشی از جریان یادگیری است. تأکید بر برخوردها و روش‌هایی غیر تهدیدآمیز در قبال اخبار نامطلوب به شما امکان می‌دهد تا از مشکل در وقت مناسب آگاه شوید و به آسانی آن را حل کنید.

و اگر شما کسی هستید که حامل خبر ناخوشایندید و ناراحتید که واکنش چه خواهد بود، بدین‌گونه خبر را برسانید:

"اگر جای شما بودم، انتظار گزارش مطلوب داشتم. متأسفانه در این لحظه خبر خوش دادن ممکن نیست. همه ما اعتقاد داریم و دلایل مطمئنی که به زودی وضع بهبود خواهد یافت، اما فکر می‌کنم که پرهیز از دادن اخبار ناخوشایند، نادرست است، برای این که چه بسا بتوانید راه حل‌های مطلوبی عرضه دارید. اما اگر فکر می‌کنید بهتر است بی‌خبر بمانید، صبر کنید تا خبر خوش بشنوید، مطمئن باشید که به زودی خبر خوش خواهد رسید و با آن خبر باز می‌گردم. اما اگر خبر نه چندان خوش می‌خواهید اکنون آماده‌ام. کدام را

می‌طلبید؟

خود را بیازمایید.

آیا با بحران مدیریت می‌کنید یا مانع از بحران می‌شوید؟ وضعیت خود را با توجه به موارد زیر مشخص کنید، سپس سه ماه بعد از این دیگر بار خود را بیازمایید.

تقریباً اصلاً = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. اموری که می‌توانند مشکل ایجاد کند پیش‌بینی می‌کنم و اقداماتی برای جلوگیری از بحران به عمل آورده یا اثرات بحران را تخفیف می‌بخشم. —

۲. خواهان گزارش پیشرفت کارهای مهم هستم بدین ترتیب می‌توانم مشکلات را به موقع بازشناسی کرده، روش صحیح اتخاذ کنم. —

۳. هر زمان هدف‌ها و مقصدها تعیین گردید، راه‌های معقول گوناگون را برای حصول به هدف یا مقصود مطالعه کرده تا بتوانم تعیین کنم در طول بحران کدام راه کم خطرترین است. —

۴. وقتی شرایطی بحرانی پیش می‌آید، از قبول

مسئولیت‌های تازه و اضافی خودداری می‌کنم تا بتوانم با فراغ بال بگویم به کمک چه کسی چه گونه می‌توان بر بحران فایق آمد. —

۵. بعد از بروز بحران از کسانی که در بحران فعالیت داشته‌اند سوال می‌کنم چه گونه اتفاق افتاد و چه گام‌هایی می‌توان برداشت تا از تکرار در بحران جلوگیری شود. آن‌گاه بدون وقفه اقدامات لازم و مناسب را به عمل می‌آورم. —

۶. ضربت گیرهایی برای وقت مبادا می‌سازم تا با بحران‌های پیش‌بینی نشده مقابله کنم. —

جمع کل

۲

تلفن: ضایع کننده تمام عیار وقت

به طور کلی امری مقاومت ناپذیر در زنگ تلفن وجود دارد. لحن آمرانه زنگ تلفن می‌گوید: "گوشی را بردار، ممکن است خبرهای مهمی برای شما داشته باشم."

در یک واحد شغلی، احتمالاً در هزار نفر هم یک نفر نیست که بتواند کنار تلفن بنشیند و تلفن زنگ بزند و از برداشتن گوشی خودداری کند، با این حال باید بتوانید بر قدرت آمرانه زنگ تلفن فایق آیید، زیرا انقطاع‌هایی که از مکالمه تلفنی پدید می‌آید، تمرکز شما را در هم شکسته و آن‌چنان در زایندگی و کارآیی شما اثر منفی می‌گذارد که هیچ عامل دیگری قادر به انجام آن نیست.

طریقه در این جاست که غلبه بر این ضایع کننده زمان، البته وقتی ماهیت آن شناخته شد، بسیار آسان است. بسیاری از مردم نمی‌دانند که هر قدر که مکالمه تلفنی دارند، وقت خود را به همان میزان، تلف می‌کنند زیرا انسان مایل است که به خود بگوید: "باید گوشی را بردارم، چه بسا ممکن است...

جای خالی را پر کنید: "رییسم، مشتری ارزشمندم، کسی که باید با من حرف بزند باشد."

کسانی که تصور نمی‌کنند بیش‌تر وقت‌شان از طریق تماس‌های تلفنی ضایع می‌شود، باید یک برنامه کارهای انجام شده در طول روز داشته باشند. این برنامه با وضوح کامل نشان خواهد داد که چه مدت از زمان کاری آن‌ها را انقطاع‌های پدید آمده از طریق تلفن، بلعیده است. اگر تردید دارید، یک برنامه کارهای روزانه با توجه به مسئله تلفن تنظیم کنید (مراجعه کنید به قسمت سوم). به خاطر داشته باشید مسئله تنها زمانی که صرف مکالمه تلفنی شده نیست، بلکه زمانی که نیاز دارید تا به همان توازن و تعادل ذهنی که قبل از انقطاع می‌داشته‌اید، برسید مورد نظر است.

از کسانی که اصرار دارند خودشان تلفن‌های‌شان را پاسخ گویند، می‌پرسم: "آیا ناچارید همین حالا و در همین لحظه گوشی را بردارید؟ و وقتی گوشی را برداشتید، واقعاً ناچارید این همه مدت مکالمه داشته باشید؟" زیرا زنگ تلفن دو وجه و نقش دارد: عامل ایجاد گسستگی در روند کار و عامل کارآیی. به هر دو وجه آن در این جا پرداخته می‌شود.

طبیعت بشر

بخش بزرگی از مشکلات ما در رابطه با تلفن به مسئله طبیعت بشر باز می‌گردد. آن کشش‌های قدرتمندی که می‌گوید: "حتماً مرا جواب بده" از تلفن بر نمی‌خیرد، بلکه از روان انسان ناشی می‌شود. در این جا برخی از دلایلی که تلفن چنین جذبه‌یی برای ما دارد، بیان شده است.

□ پیش فرض مشروعیت

ما بر این پنداریم که هر آوایی، تقاضای مشروعی است برای فراخواندن

توجه ما و اگر کارمان را رها کنیم تا به آن آوا پاسخ گوییم کاری درست انجام داده‌ایم. ما بر این باوریم آن چه آوا می‌خواهد فراتر و مهم‌تر از کاری است که بدان مشغولیم.

□ ترس از رنجاندن

ما به تلفن پاسخ می‌گوییم زمانی که نباید پاسخ دهیم و زمانی طولانی‌تر از آن چه که باید تلفنی گفت‌وگو می‌کنیم برای این که نگرانیم مبادا اگر رفتاری دیگر داشته باشیم، تلفن کننده را برنجانیم.

□ تمایل به مطلع بودن.

در جریان امور بودن و بی‌خبر بودن از هر امری که ممکن است رخ داده باشد از انگیزه‌های اصلی است. در عمل دیده‌اید که رؤسا وقتی همکاران‌شان به تلفن جواب می‌دهند، می‌ایستند به پاسخ‌های کارمندان‌شان گوش تیز می‌کنند، شوق درونی به دانستن این که چه کسی آن سوی سیم سخن می‌گوید و گفتگو بر سر چیست به واقع قوی است.

□ نفسانیت.

این حقیقت که دیگران به ما اطلاعات می‌رسانند، احساس مهم بودن را در ما بر می‌انگیزد.

□ لذت همنشینی.

برخی مردم نمی‌توانند در قبال دعوت‌های اجتماعی مقاومت کنند، بخش مربوط به کار باید تا بعد از دیدارها و خوش و بش‌های متعارف منتظر بماند.

□ یک بهانه همیشه آماده.

اگر مایل به قبول کاری دشوار یا خسته کننده نباشیم یک تماس تلفنی به ظاهر مهم برای ما زمینه شگفت‌انگیزی برای به تعویق انداختن منطقی پاسخ درخواست را دارد.

به واقع طبیعت بشری آن‌گونه که می‌شناسیم، نیروی پرقدرتی است.

شناخت و پذیرش آن و نیز نیافتادن در دام آن درایتی می‌طلبد. آن چه در باب جمع‌بندی و متشکل ساختن عادات جدیدی گفته شده، در نظر بگیرید و بر مبنای آن آموخته‌ها، نگرشی تازه برای برخورد با تلفن وضع کنید: تلفن موجودی انسانی در آمیخته با حیات ما نیست. ابزاری برای ارتباطات است، احتمالاً نه کم‌تر، اما مسلماً نه بیش‌تر.

بستن راه بر موانع و مزاحمت‌ها

مهم‌ترین عاملی که موجب می‌شود، تلفن کار شما را مختل یا حتی متوقف سازد، از این تصور ناشی می‌شود که برای تلفن نوعی مشروعیت قائل هستید و راه حل شماره یک این است که این فکر را در خود به وجود آورید که نیاز تلفن کننده مهم‌تر از نیاز شما به تمرکز نیست.

گزینش پیام‌های تلفنی

راه حل اصلی بر انقطاعاتی که تلفن در کار شما پدید می‌آورد آن است که هر زمان زنگ تلفن به صدا درآمد مجبور نیستید دست از کار بکشید، می‌توانید هر زمان که فرصت و فراغت داشتید به سراغ تلفن بروید (این راه‌حل البته برای زمانی است که شما دستیاری در اختیار دارید که می‌توانید تلفن‌ها را یادداشت و به شما اطلاع دهد، اگر دستیار ندارید باید راه‌های دیگری بیابید و به غایله تلفن خاتمه دهید. در همین بخش پیشنهادهای چندی تحت عنوان «اگر دستیار ندارید» عرضه شده است.)

ابتدا تصمیم خود را با دستیارتان در میان بگذارید. مشخص کنید کدام گروه از تلفن‌ها را می‌خواهید ارتباط دهد، برای مثال تلفن‌های اضطراری افراد خانواده، تلفن رییس‌تان، شخصیت‌های مهم شرکت و مشتریان اصلی را. یا شاید ترجیح می‌دهید که دستیارتان از ارتباط دادن همه تلفن‌ها مگر

تلفن‌های اضطراری خودداری کند. در این صورت تعریف مشخصی از اضطرار به دستیارتان بدهید. برای سایر تلفن‌ها، دستیار شما پیام تلفن‌کنندگان را دریافت داشته و به اطلاع شما می‌رساند تا هنگامی که قصد پاسخ گفتن دارید، از نظر ذهنی نیز کاملاً آماده باشید. آن‌گاه یک روز عالی دارید (نگاه کنید به فصل سوم از قسمت اول) زمانی را برای پاسخ تلفن‌ها در نظر بگیرید و با فراغ بال تلفن کنید. بسیاری این زمان را بعد از ناهار تعیین می‌کنند و برخی نیز ساعات آخر روز را ترجیح می‌دهند. چهار مرحله اصلی مشاهده پیام‌های تلفنی به ترتیب عبارتند از:

۱. **واگذاردن.** هر زمان که امکان دارد پاسخ تلفن‌ها را به عهده دستیارتان بگذارید، مثلاً تهیه منابع و موارد مختلف و قرار ملاقات‌ها و نظایر آن‌ها را بر عهده او بگذارید.

۲. **احاله به دیگران.** اگر دستیارتان قادر به پاسخگویی به درخواست‌ها و پرسش‌های تلفن کنندگان نیست، بهتر است امور مربوط به تلفن را به شخص دیگری در سازمان که قادر به انجام همین کار است احاله کنید.

۳. **به زمانی دیگر موکول کردن.** اگر شرایط چنان است که تنها از عهده پاسخ دادن به اموری که از طریق تلفن پرسش می‌شود، بر می‌آیید، دستیارتان خواهد کوشید تا با پرهیز از ارتباط دادن تلفن‌ها، در کار شما انقطاع پدید نیاورد، بلکه پیام‌ها را گرفته، بعد از مشاهده پیام‌ها پاسخ آن‌ها را خواهید داد.

۴. **تسریع در روندکار.** اگر تلفن کننده از جمله کسانی باشد که از پیش مقرر شده تا تلفن او وصل شود (اضطرارها یا شخصیت‌های برجسته و مهم) دستیار ارتباط تلفنی را برقرار خواهد کرد.

ساعت تمرکز و سکون

ساعت تمرکز و سکون، زمانی است که می‌توان به آسودگی خاطر گزینش

کرد. در هر سازمانی هر فردی یک ساعت یا بیش‌تر فرصت دارد تا بی‌هیچ انقطاعی تمرکز داشته باشد و در این فاصله توافق شده که کسی تلفن نکند و ملاقاتی صورت نگیرد.

جزییات آن ساعت «سکون» در بخش سوم کتاب حاضر توضیح داده شده است. سوالاتی که در این‌جا مطرح است، این که در این ساعات سکون در مورد تلفن‌های خارج از شرکت چه می‌توان کرد. اگر قرار باشد که این ساعت فراغت و آرامش سودمند افتد، لازم است که دستیار شما همه تلفن‌ها، حتی تلفن‌های بسیار بسیار ضروری را ارتباط ندهد، به سخن دیگر دستیار حتی آن تلفن‌هایی راکه در اوقات عادی روز به جهت اضطرار وصل می‌کرد، در این زمان از ارتباط دادن آن‌ها خودداری کند با این بیان و سخن: "می‌بخشید، ایشان اکنون در دسترس نیستند، اگر مایل باشید می‌توانیم ساعت ۱۰/۰۰ به شما تلفن کنیم".

حتی در مورد مهم‌ترین مشتریان و مراجعین نیز می‌توان باگفتن سخنانی از این دست آنان را اقناع کرد: "از دستیارم خواسته‌ام بین ساعت ۹/۰۰ تا ۱۰/۰۰ ارتباطات را متوقف کند، زیرا ما این زمان را برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک از جمله برنامه خود شما گذاشته‌ایم. با این حال به دستیارم گفته‌ام که در این فاصله زمانی تلفن شما را ارتباط دهد". در بیش‌تر موارد، مشتریان و مراجعین شما ترجیح می‌دهند که در این فاصله زمانی به سراغ شما نیایند.

نکاتی درباره گزینش تلفن‌ها و دیدارها

همه ما تلخی و آزردگی ناشی از برقرار نشدن تماس با کسی که قصد گفتگوی تلفنی با او را داریم، احساس کرده‌ایم به همین جهت است که بسیاری از مردم مایل نیستند تجربه تلخ بی‌اعتنایی به تلفن دیگران را تکرار کنند، آنان دوست ندارند مشتری، تهیه کننده مواد اولیه یا هر کس دیگری را با ندادن

پاسخ تلفن برنجانند. این موضوع قابل فهم است، ولی منطقی نیست. یک دستیار باتجربه می‌تواند مانع از انقطاعات تلفنی شود، بی‌آن‌که موجب رنجش تلفن کننده شود. اگر فکر می‌کنید برخی راهنمایی‌ها در این رابطه می‌تواند مفید باشد، آن‌ها را به کار بندید:

با بیش‌تر تلفن کنندگان یک نوع ارتباط کاری محترمانه کفایت می‌کند. مانند:

"می‌بخشید، ایشان اکنون در دسترس نیستند، ممکن است وقتی آزاد شدند به شما تلفن کنند؟"

تلفن کننده چاره‌یی جز تسلیم ندارد و دستیار می‌تواند نام و شماره تلفن و سازمان فرد تلفن کننده را در صورت لزوم بپرسد و یادداشت کند و آن‌گاه مقصود و نوع کار تلفن کننده را جویا شود، بدین گونه:

"ممکن است خلاصه‌ای از آن چه قصد طرح آن را دارید بفرمایید تا یادداشت کنم و زمانی که ایشان آزاد بودند برای‌شان بخوانم؟"

پاسخ به این پرسش دستیابی به کلید معماست و یک تلفن کننده آگاه سخنی قریب به این نکته خواهد گفت:

"من سرگرم تهیه پیش‌نویس بودجه برای جلسه فردا هستم و قبل از تکمیل پیش‌نویس بودجه نیاز به راهنمایی ایشان دارم. به ایشان بفرمایید حداکثر پنج دقیقه وقت‌تان را می‌گیرم، اما ضمناً همین امروز باید با ایشان گفتگو کنم."

وقتی از موضوع و هدف تلفن کننده اطلاع یافتید، دستیار آگاه می‌داند که بعد چه کند:

- کار را راه می‌اندازد: "می‌دانم منظورتان کدام گزارش است، مایلید گوشی را نگاه دارید تا نگاهی به پرونده‌ها بیاندازم؟"
- کار را به کس دیگری ارجاع می‌کند: "مسئول برنامه‌ریزی ما امروز بعداز ظهر روی آن طرح مشغول کار است، مایلید تلفن شما را به ایشان وصل کنم؟"

● تماس را به تعویق می‌اندازد: "فکر می‌کنم ایشان مایل هستند با شما گفتگو کنند، برای ساعت یازده خوب است؟"

● کار را تسریع می‌کند: "اجازه دهید ببینم می‌توانم انقطاعی در کارش به وجود آورم."

کارآیی دستیار شما دقیقاً به حمایت و پشتیبانی صمیمانه شما نیاز دارد. او دارد کار شما را انجام می‌دهد، کار شما نیز حمایت از اوست. اگر کسی از جریان گزینش تلفنی شما به خشم آمد، شما باید صددرصد از دستیارتان دفاع کنید، مگر این که مطمئن شوید که او قویاً از مرز خود تخطی کرده است. اجازه ندهید که تلفن کننده، دستیار شما را زیر پا بگذارد.

چندی پیش شاهد بودم که مدیری برجسته و جوان از دستیار خود به شیوه چشم‌گیری حمایت کرد. تلفن کننده‌یی روی خط آمد و خطاب به مدیر گفت: "این دیگر کیست که با او کار می‌کنی، می‌دانی چه کرده است؟ وقتی خواستم با شما تماس مرا برقرار کند، از من می‌پرسد در باب چه موضوعی می‌خواهم با شما صحبت کنم! این چه طرز حرف زدن است."

مدیر با ملایمت جواب داد:

"خوب، اگر این سوال را کرده، معنایش این است که من از او خواسته بودم موضوع تلفن را جویا شود. اما در مورد آزردگی شما، این نخستین باری است که ظرف پنج سال گذشته یک چنین برخوردی را داشته است و او بهترین منشی‌یی است که تاکنون داشته‌ام. با او در این مورد صحبت می‌کنم و ماجرا را از زبان او نیز می‌شنوم. حالا بفرمایید در این فاصله چه می‌توانم برای شما بکنم؟"

در واقع بدون آن‌که کسی را دروغ‌گو بخواند، به طور کاملاً مؤثری، آتش خشم او را خاموش کرد.

اگر دستیار ندارید.

اگر کسی را ندارید تا تلفن‌های شما را گلچین کند، باید شیوه‌های دیگری برای رهایی از تلفن‌های مزاحم پیدا کنید. نمونه‌هایی از این شیوه‌ها پیشنهاد می‌شود:

- با همکارتان هماهنگ کنید. مدتی شما به تلفن جواب دهید و مدتی همکارتان.
- سعی کنید سازمانی را که در آن کار می‌کنید، تشویق کنید یک سیستم ضبط پیام‌های تلفنی خریداری کند. این دستگاه مثل ماشین پاسخ دهنده است و زمانی که کسی شماره شما را می‌گیرد، صدای شما را که از پیش ضبط شده می‌شنود که از او می‌خواهید پیام خود را بگذارد.
- اگر دستگاه ضبط پیام ممکن نباشد، برای ساعات مشخصی در روز که حجم کار زیاد است دو شاخه را از پریز بیرون کشیده، تلفن را قطع کنید. تلفن کننده صدای زنگ تلفن را می‌شنود و می‌پندارد که شما در محل کارتان نیستید.
- کارتان را بردارید و در جایی بروید که نتوانند با شما تماس تلفنی بگیرند.

شما و رییس‌تان

یکی دیگر از انقطاع‌هایی که در کار پیش می‌آید در دفتر رییس روی می‌دهد. شما با رییس خود قرار دارید و سرگرم انجام کاری هستید، لکن تلفن‌های پیاپی دیگران در گفت‌وگوی شما با رییس‌تان خلل می‌آورد. اگر این خلل‌ها و انقطاع‌ها وقت شما را ضایع می‌کند و اگر به صورت یک مشکل جدی ظاهر می‌شود، راه‌حل‌های آن چنین است:

تکه کاغذی بردارید و روی آن بنویسید: "می‌بینم که گرفتار هستید. من به

پشت میزم برمی‌گردم و مشغول انجام دادن کار هستم. وقتی آزاد شدید، مرا خبر کنید." سپس کاغذ را چند تا بزنید و روی میز بگذارید و به اتاق خود بروید. هرگز کاغذ را در برابرش باز نکنید، چون ممکن است به اشاره دست، شما را سر جای‌تان بنشاند. اگر کاغذ چند تا داشته باشد، تا زمانی که او با یک دست گوشی را دارد و با دست دیگر سرگرم باز کردن تاهای کاغذ است، شما از دفتر بیرون رفته‌اید.

یک مدیر آگاه متوجه است که شما به خیر و صلاح اداره او عمل می‌کنید. وقتی بار دیگر کنار هم نشستید می‌توانید به او بگویید:

"می‌شود از منشی‌تان خواهش کنید که چند دقیقه تلفن را وصل نکند؟ فکر نمی‌کنم بیش از پنج دقیقه کار ما به درازا بکشد. برخی کارهای جاری مثل امضای پیام و پیش‌نویس نامه‌ها را انجام دهید.

برخی علاقه‌مندند خودشان، شماره تلفن شخصی را که می‌خواهند با او گفتگو کنند، بگیرند، اما قویاً توصیه می‌کنم این کار را به منشی یا دستیار خود واگذار کنید. واگذاردن این کار به راستی در وقت و کار شما صرفه جویی می‌کند. برای این که یک سوم تلفن‌ها مشغول است و باید مکرر در مکرر تماس بگیرید. خودتان را درگیر نکنید اگر طرفی که می‌خواهید با شما صحبت کند، حضور نداشت، بپرسید چه وقت او در دسترس است و جز در آن زمان که مشخص کرده‌اند زمان دیگری تلفن نکنید. مشخص کنید که چه وقت مجدداً با او تماس می‌گیرید. فقط پیام نگذارید که "من تلفن کردم" بلکه موضوع مورد نظر خود را هم مطرح کنید. اگر کسی که با او کار دارید، گرفتار است، خود را معطل نکنید و پشت خط به جای نمانید، مگر آن که طرف کسی باشد که دسترسی به او بسیار دشوار باشد، در این صورت شاید مقرون به صرفه باشد که منتظر بمانید.

روش‌های مطلوب تلفن کردن.

سال‌هاست که با بسیاری از مدیران و دست‌اندرکاران امر تجارت دربارهٔ مسئله تلفن گفتگو کرده‌ام. متوسط تماس تلفنی شش دقیقه است، مع‌هذا خیلی‌ها می‌گویند می‌توانند ظرف دو دقیقه مذاکره تلفنی خود را به انجام برسانند، به شرط آن که به طور مؤثری عمل کنند.

برای هر تماس تلفنی یک محدودیت زمانی مشخص کنید. ممکن است وجود یک تایمر تخم‌مرغ پز روی میز شما که هر سه دقیقه را مشخص کند، مسخره بنماید، اما برای مقصود شما عالی است. بعد از مدتی متوجه می‌شوید که وجود آن چندان هم مسخره نیست.

تعیین کننده‌ترین و مهم‌ترین نکته در یک تماس تلفنی، جمله نخست شماست. این جمله است که فضای گفت‌وگو را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که گفتگو برای طرح موضوعی است یا یک گپ دوستانه است. همه ما تمایلی عجیب داریم که وقتی پرسشی از ما به عمل می‌آید پاسخ گوییم. می‌توانید از این تمایل در گفت‌وگوهای تلفنی خود بهره گیرید:

اگر شما تلفن کننده هستید، باب گفت‌وگو را با مسایل شغلی آغاز کنید. نگویید:

"سلام فلانی، هوا در شمال چه‌طور بود؟"

بگویید:

"سلام فلانی، من... هستم، می‌دانم خیلی کاری داری، فقط می‌خواهم یک سئوال در مورد قرار داد بکنم."

با این شیوه مکالمه تلفنی حتی اگر طرف مقابل شوق خوش و بش داشته باشد، حواسش را به جای این سخنان، روی قرارداد متمرکز می‌کند. برای این که مستقیماً به سراغ قرار داد رفته‌اید. بدیهی است اگر درباره هوا و خویشاوندانش صحبت کنید، پاسخ شما را به همین ترتیب می‌دهد و خود را

متکلف و مقید می‌بیند که در این موردها با شما صحبت کند و بدین ترتیب هر دوی شما وقت خود را ضایع کرده‌اید.

به همین ترتیب وقتی تلفنی به شما می‌شود، اول سخنی که می‌گویید، باید سخن کار و جهت گرفتن به سوی کار باشد.

نگویید: "سلام، چه طوری، تعطیلات چه‌طور بود؟"

بگویید: "سلام، چه می‌توانم برایت انجام دهم؟"

این هم روشی برای تلفن کنندگان روده دراز:

کلامش را قطع کنید و بگویید:

"یک لحظه گوشی خدمت‌تان، مرا ببخشید." و بعد از لختی سکوت بگویید: "مثل این که کار فوریی پیش آمده. می‌خواهی بعداً تلفن کنی یا ترجیح می‌دهی گوشی را نگاه داری؟"

اگر طرف مقابل واقعاً پرچانه باشد، شاید بگوید گوشی را نگاه می‌دارد، بنابراین بروید کاری کوچک و کوتاه مدت را انجام دهید و سپس روی خط بازگردید و بگویید:

"می‌بخشید ناچارم همین حالا کاری را انجام دهم. می‌توانم برای تو کاری بکنم؟"

توجه:

دقت کنید با چه کسی این برخورد را دارید. هرگز برای کسی که برای اولین‌بار تماس تلفنی دارید، این روش را اعمال نکنید.

بسیاری از مردم قادر نیستند مکالمه تلفنی را به شیوه‌یی آرام و مؤثر به پایان برسانند، این روش‌ها را، مورد آزمایش قرار دهید:

● نتیجه کار را روشن کنید: ببینید قبل از آن که گوشی را بگذارم می‌خواهم اطمینان حاصل کنم که موضوع برای هردوی‌مان کاملاً روشن شده

است.

● محدودیت زمانی را مشخص کنید: ببخشید من فقط یک دقیقه دیگر وقت دارم تا خود را به جلسه برسانم، موضوع دیگری هست که باید طرح شود؟

● رو راست باشید: من باید بروم. باشد برای بعد که گفتگوی رودررو داشته باشیم. همین حالا رئیسم منتظر من است. شنبه می‌بینمت.

خود را بیازمایید

تا چه حد در خلاص شدن از مزاحمت‌ها و انقطاع‌های تلفنی موفق هستید؟ خود را در یکی از این مراتب جای دهید. سپس همین تمرین را سه ماه بعد از این زمان تکرار کنید.

تقریباً هیچ وقت = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

	نمره
۱. گزینش از میان تلفن‌های زده شده به طور دقیق و کاملی انجام می‌پذیرد.	—
۲. برای تلفن‌هایم محدودیت زمانی از طریق تایمر تخم‌مرغ پز یا تذکر به منشی‌ام گذارده‌ام.	—
۳. قبل از برقراری ارتباط تلفنی مقصود تلفن کننده را جویا می‌شوم تا اولویت‌های کار را دریابم.	—
۴. قبل از تلفن می‌کوشم راه‌حلی برای تلفن نکردن پیدا کنم. مانند این که کس دیگری می‌تواند مشکل طرف مقابل را حل کند، آیا به صلاح است که تماس تلفنی را به تعویق اندازیم و اگر تلفن نکنم چه نتایجی در پی دارد.	—
۵. هر زمان لازم باشد، از دستگاه ضبط پیام با قطع زنگ تلفن استفاده می‌کنم.	
جمع کل	—

۳

برنامه‌ریزی نامناسب

پل بارینگتون (Poul Barington) را در فصل سوم به خاطر آورید که صبح زود به محل کارش وارد شد تا بتواند روی پروژه‌یی خاص کار کند و غروب هنگام، دفتر کارش را ترک گفت متحیر که چرا ابتدا به سراغ پروژه نرفته است. آن چه بر پل گذشت امری بسیار متعارف است: او برای آن روز برنامهٔ صحیح و مشخصی نداشت. و فقط امیدی مبهم برای به انجام رساندن کاری و در نتیجه بی‌هیچ مقاومتی در برابر درخواست‌ها و خواهش‌های دیگران و بی‌هیچ دفاع روانی در قبال تسلیم شدن در برابر تمایل روانی‌اش، به تعویق انداختن کارتن در داد. پل نمادی از آن شخص است که درسی بزرگ را نادیده گرفته است: اگر برای ساعات روز خود برنامه‌ریزی نکنید، دیگران برای شما برنامه‌ریزی خواهند کرد. اعمال شما اولویت‌های شما را مشخص خواهند کرد.

در مدیریت زمان، تعیین هدف‌ها و اولویت‌های مربوط به کار از مهم‌ترین

امور به شمار می‌رود و برای حضور و اطمینان از این که به برنامه تعیین شده وفادار خواهید ماند، باید آن را روی کاغذ آورید. برنامه نوشته شده، ابزار اصلی است. به کمک آن می‌توانید زمان خود را کنترل کنید. بدون یک چنین برنامه مکتوبی، ساعات روزتان با هر مسئله کوچکی بی‌اثر رها و منقطع می‌شود و از دست‌تان خارج می‌گردد و در پایان روز نتیجه کارتان صفر است.

تنظیم برنامه روزانه ضامن این نکته است که اولویت‌های نخست در کار را به پایان می‌رسانید و راهنمای شما به سوی اولویت‌هایی است که در مسیر کار در طول روز مطرح و یادآور می‌شود که چه گونه در صورت انقطاع در کارتان مجدداً به سراغ کار اصلی و برنامه‌یی که داشته‌اید باز گردید. با این حال بسیاری از مردم قادر به برنامه‌ریزی نیستند. برخی از دلایل عمده آن چنین است:

- برنامه خیلی وقت می‌گیرد.

حقیقت این است که برنامه‌ریزی زمان را ذخیره می‌کند. یک برنامه‌ریزی یک ساعته خوب، در عمل سه یا چهار ساعت وقت را ذخیره می‌کند و نتایج بهتری حاصل می‌شود.

- من تا به حال بدون برنامه‌ریزی هم موفق بوده‌ام.

آری شما بدون برنامه‌ریزی نیز موفق بوده‌اید، نتایج برنامه‌ریزی شده شما را به موفقیت‌هایی فراتر از نتایج تصادفی مواجه می‌گرداند، در حالی که سایر شرایط یکسان است.

- برنامه‌ریزی به کار جنبه انتزاعی می‌بخشد، من باید به کارهای دیگری هم برسم.

دست زدن به کار پیش از اندیشیدن درباره آن، عامل اصلی مشکلات است. کسانی که می‌دانند چه می‌کنند، ممکن است یک بار موفق شوند، آنان که می‌دانند چرا موفق هستند، باز هم و باز هم موفق خواهند بود.

- در برنامه‌ریزی امتیاز خاصی وجود ندارد، کاری پیش می‌آید و همه برنامه‌ها برهم می‌ریزد.

با برنامه‌ریزی می‌توان در بیش‌تر موارد از پدید آمدن چنین اضطراب‌هایی جلوگیری کرد.

نخست اولویت‌ها

کلید موفقیت در مدیریت زمان است که به مهم‌ترین کارها، پیش از هر کاری رسیدگی شود و تمرکز اصلی روی آن کار باشد و بقیه امور از ذهن جدا شود، و امتیاز و خصوصیت برنامه‌ریزی روزانه آن است که اولویت‌ها مشخص می‌شود و فرد خود را مقید می‌داند که ذهن خود را بر آن چه مقدم است، متمرکز گرداند. اولویت‌های کار را مشخص کنید و از اولویت نخست آغاز کرده به سراغ دومین و سومین آن‌ها بروید. حال می‌دانید که اولویت کدام است و خود را فریب نمی‌دهید که ابتدا به سراغ نامه‌های رسیده بروید، یا ابتدا روزنامه را بخوانید و یا کارهای کوچک دیگری را انجام دهید.

پیشنهاد ساده‌یی است، با این حال انجام دادن آن دشوار است همه ما انسان هستیم و فشار درونی قدرت‌مندی ما را به تخطی از آن‌چه برنامه‌ریزی کرده‌ایم وا می‌دارد. ما آرزوی موفقیت داریم و خواستار به پایان رساندن کاری مشخص؛ با این حال می‌خواهم روز خود را با کاری آغاز کنیم که انجام آن آسان‌تر و سریع‌تر است.

آیا برای خود شما این وسوسه‌ها آشنا نیست:

"اول میزم را جمع و جور کنم تا فضایی برای انجام کار خود داشته باشم."

آن وقت، هنگامی که سرگرم مرتب کردن پوشه‌ها و جزوه‌ها و نامه‌های روی میزتان می‌شوید به مواردی برمی‌خورید که مربوط به روزهای گذشته است و هنوز آن‌ها را به پایان نبرده‌اید و آن وقت به خودتان می‌گویید:

"خدای بزرگ! یادم نبود که این را تمام نکرده‌ام. بهتر است اول این کار را تمام کنم."

حقیقت این است که کاری که در خارج از برنامه در دست گرفته‌اید سرگرم کننده‌تر یا لااقل آسان‌تر است و زمانی نمی‌گذرد که به تعبیر سحرآمیز پیتر دروکر (Peter Druker) در «دام امور جزیی» فرو می‌غلتید، به جای آن که به اولویت‌های نخست کار خود رسیدگی کرده باشید و بدین ترتیب کارهای کوچک را بزرگ و بزرگ می‌کنید. انرژی و توان اصلی شما صرف کارهای خرده ریز می‌شود و زمانی که به کارهای اصلی می‌رسید آن‌قدر خسته‌اید که کاری از شما برنمی‌آید.

مطالعه‌یی که در یک سازمان بزرگ به عمل آورده‌ام، نشان داده است که به طور متوسط مدیران تا نیمه روز به سراغ کارهای اصلی خود نمی‌روند. در صورتی که اگر از زمان شروع کار به جای آن که به وسوسه‌های درونی خود پاسخ گویند و اجازه دهند که امور جزیی و بی‌اهمیت آن‌ها را به هر سو بکشاند به سراغ امور اصلی می‌رفتند تا چه حد کارشان زاینده‌تر بود؟

اگر فقط همین یک تعبیر را پذیرا شوید، مشاهده خواهید کرد که در بهره گیری از زمان تا چه حد پیشرفت کرده‌اید. همین چهار فایده‌بخشی دست به نقد آن را در نظر بگیرید:

۱. وقتی در اوج انرژی روزانه خود هستید، کاری را که مهم‌تر است انجام می‌دهید و بالطبع به وجه مطلوب‌تری آن را به پایان می‌رسانید.

۲. در بقیه طول روز که از نظر انرژی در سراشیبی هستید، ناچار نیستید برای رسیدگی به فوریت‌ها خود را خسته کنید.

۳. وقتی روی اولویت نخست کار می‌کنید، نمی‌توانید انقطاع در کار را پذیرا شوید، چرا که کم‌تر موردی پیش می‌آید که بدان اهمیت باشد.

۴. اگر به سبب رخدادهای غیرمترقبه جز کاری که اولویت آن را مشخص

کرده بودید انجام نداده باشید، لااقل در پایان روز وجدان‌تان آسوده است که کار نخست را به انجام رسانده‌اید.

برنامه‌ریزی در سیستم

بسیار مهم است که برنامه‌ریزی روزانه را در پیش روی داشته باشیم. هیچ کس انتظار ندارد که همه برنامه‌های‌تان را درست سر وقت انجام دهید. برنامه روزانه یک ابزار بنیادی است، اما وقتی در یک سیستم بزرگ‌تر قرار می‌گیرد و جزیی متجانس از آن سیستم می‌شود، ثمردهی آن به والاترین درجه می‌رسد. سیستمی را که پیشنهاد می‌دهم دارای پنج جزء است که به یکدیگر پیوسته بوده و با هم کار می‌کند:

۱. هدف‌های نزدیک‌برد. برای هدف‌های شخصی و شغلی دوربرد، هدف‌های نزدیک‌برد، تعیین و برنامه‌ریزی می‌شود. زمان تحقق این هدف‌ها می‌تواند یک سال باشد و هر ماه گام‌هایی که به سوی هدف دوربرد برداشته شده، اندازه گیری و ارزیابی می‌شود.

۲. برنامه پروژه. پروژه‌های اصلی مرحله‌بندی می‌شود و زمان اجرای هر مرحله و شیوه کنترل آن مشخص می‌شود. پیشرفت کار به طور هفتگی ارزیابی می‌شود.

۳. برنامه ماهانه. زمان هدف‌هایی چون سفرها، جلسات و مراحل مختلف انجام کار.

۴. برنامه روزانه. برنامه‌های روزانه یک هفته را مشخص کنید. اوقاتی را که در ایام هفته باید صرف کارهای مشخصی کنید، معین سازید. هر روز به سه بخش تقسیم می‌شود: حرکت در مسیر هدف‌ها، قرارها و کارهای روزمره.

۵. برنامه‌های ثبت شده. برگه‌هایی را برای تماس با افراد کلیدی پروژه تهیه کنید، تا هر زمان خود فوریتی پیش آمد با آنان تماس بگیرید.

در کار شخصی خویش این اجزای چهارگانه را به کار بسته‌ام و نیز آن را «تاکتیک زمان» نام نهاده‌ام. البته این تنها سیستم موجود نیست، در همین بخش به شما دو قالب برنامه‌ریزی دیگر نیز نشان خواهم داد و قالب‌های فراوان دیگری نیز وجود دارد، می‌توانید قالب مورد علاقه خود را انتخاب کنید. مهم این است که به آن قالب عمل کنید. از سیستمی استفاده کنید که بتوانید هر آن چه باید انجام دهید یا به خاطر می‌آورید، ثبت کنید.

برنامه روزانه شما

از این جاست که همه قطعات به یکدیگر می‌پیوندد و هدف‌ها محقق می‌شود. در چهارچوب برنامه روزانه، امروز روزی است که باید کاری صورت گیرد یا نباید کاری انجام شود. آن کار نمی‌بایست دیروز انجام شده باشد و نمی‌تواند فردا صورت پذیرد.

قالب و چهارچوب برنامه روزانه‌یی که پیشنهاد می‌کنم (به نمونه جدول الف برنامه روزانه هفتگی نگاه کنید) متضمن سه بخش است:

۱. هدف‌هایی که در طول روز می‌باید تحقق یابد: یک، دو، سه، چهار یا پنج هدف.

۲. برنامه دیدارها، جلسات، زمان‌هایی که برای انجام کاری خاص در نظر گرفته می‌شود.

۳. فهرست انجام کار. کارهایی که نباید فراموش کنید، کارهایی که دارای اولویت کم‌تری است و امیدوارید انجام پذیرد.

تعیین هدف‌های یک روز مشخص

کارهایی را که انجام آن در طول آن روز ضروری است فهرست کنید، این کارها، کارهایی است که «باید» انجام گیرد و از جمله «بایدها» است. این کارها

می‌تواند بخشی از کارهایی باشد که به طور مستمر باید انجام گیرد، ملاقات با رییس و تهیه یک گزارش مهم و نظایر آن. لااقل یکی از فعالیت‌ها باید از جمله اقداماتی باشد که گاهی در جهت هدف‌های بلند مدت شماست، سایر فعالیت‌ها ناشی از برنامه‌های دراز مدت سازمان و اهداف و اولویت‌هایی است که رییس شما قایل شده است.

برنامه ریزی برای ملاقات‌ها و دیدارها

کلیه فعالیت‌های زمان‌بندی شده در طول روز ثبت می‌شود. این برنامه‌ها شامل جلسات، کنفرانس‌ها، پاسخگویی به تلفن‌ها، قرارهای خارج از سازمان، صرف ناهار و نظایر آن می‌شود. برخی از این‌گونه فعالیت‌ها پیش از این نیز برنامه‌ریزی شده است و برخی دیگر درجریان تماس با دیگران در طول روز پدید می‌آید. مکتوبات و گفت‌وگوها پیوسته برنامه‌های روزانه را شکل داده، متحول می‌گردانند.

هم‌چنین زمان‌هایی را که برای انجام کارهایی خاص در نظر گرفته‌اید، یادداشت کنید. این زمان در طول روز مطلوب‌ترین ساعات روز شماست. (نگاه کنید به فصل سوم) با وجود این زمان‌ها، مطمئن خواهید شد که همه روزه در وقتی معین روی کارهایی مشخص کار خواهید کرد و این زمانی است که بیش‌ترین آسودگی را دارید.

یکی از زمان‌هایی که باید تخصیص داده شود، زمانی است که ویژه ملاقات روزانه‌تان با دستیارتان است تا خطوط کلی فعالیت‌های روزانه و استراتژی کارهای مهم را مشخص کنید. دیگر وقت تعیین شده‌یی که باید در نظر گرفت، زمانی برای تمرکز و سکون است.

زمانی را برای تمرکز و سکون در نظر بگیرید.

زمان تمرکز و سکون یکی از مؤثرترین و سودمندترین زمان‌های روش‌های مدیریت است که تاکنون پیش‌بینی و هماهنگ شده است. برای یک ساعت مشخصی در روز نه تلفنی، نه ملاقاتی، نه جلسه‌یی، نه گفتگوی خصوصی‌یی، نه انقطاعی از هر نوع، فقط تمرکز و سکون. سکون و تمرکزی که انقطاعی در آن پدید نمی‌آید. دستیار شما به همه تماس‌ها و دیدارها رسیدگی خواهد کرد و پیام‌ها را دریافت می‌دارد تا در وقت مناسب به آن‌ها پاسخ داده شود.

نمونه طرح روزانه / هفتگی الف

فوریه هفته هشتم

دوشنبه هفدهم زادروز واشنگتن	سه شنبه ۱۸	چهارشنبه ۱۹	پنجشنبه ۲۰	جمعه ۲۱	شنبه ۲۲
هدف‌ها	هدف‌ها/اسلایدها	هدف‌ها	هدف‌ها	هدف‌ها	هدف‌ها
۱.پیش‌نویس بهای ویدئو	۱. بانک	۱. بازنگری پروژه خانه‌سازی	۱. پیش‌نویس نهایی ویدئو	۱. گرافیک‌های پیشنهادی	
۲. دستورصورتجلسه	۲. مکاتبات	۲. پیشنهاد سینو			
۳. پیشنهادهای نوین	۳.پیش‌نویس نهایی	۳. میهمانان نوین	۲. ارزیابی دو هفته‌ای	۲. پیش‌نویس نوین	
قرارها	قرارها	قرارها	قرارها	قرارها	قرارها
۸ صبح	۸ صبح	۸ صبح	۸ صبح	۸ صبح	۸ صبح
۹ صبح : توم	۹ صبح: دیدار با سو	۹ صبح: پیشنهاد ک.ک	۹ صبح: هیچ		
۱۰ صبح:	۱۰ صبح: دیدار با کارکنان	۱۰ صبح:	۱۰ صبح:		
۱۱ صبح:	۱۱ صبح:	۱۱ صبح:	۱۱ صبح:	۱۱ صبح:	۱۱: خرید
۱۲: نوین	۱۲ صبح:	۱۲:	۱۲: دیدار با سامات	۱۲:	
۱۳:	۱۳: بازنگری اسلایدها	۱۳:	۱۳:	۱۳:	
۱۴:	۱۴:	۱۴: چاپ ماری	۱۴:	۱۴: کنترل اسلایدهای هاریس	

۱۵:	۱۵: معرفی توم	۱۵: پایان مهمانی‌نوین	۱۵: دیدار با توم	۱۵: اولین پیش‌نویس	۱۵
				نوین	
۱۶: صورتجلسه برای تایپ	۱۶: پیش‌نویس نهایی	۱۶: دیدار با دیانا	۱۶:	۱۶:	
یکشنبه ۲۳	۱۷:	۱۷: ارزیابی هفتگی	۱۷:	۱۷:	
	۱۸:	۱۸:	۱۸: مهمانی کوکتل	۱۸:	
	۱۹:	۱۹:	۱۹:	۱۹:	
	برای انجام دادن	برای انجام دادن	برای انجام دادن	برای انجام دادن	برای انجام دادن
	ویرایش کار جیم	تلفن	سفارش کیک		در راه منتظر می‌شوم

تقریباً همه کسانی که در طول روز این یک ساعت را آزموده‌اند، آن را مشتاقانه تأیید می‌کنند. تنها مسئله‌یی که هر چند گاهی گزارش شده است، این که برخی لطیفه‌های زیرکانه‌یی در این مورد ساخته شده و بسیاری از سازمان‌ها آن را اصطلاحاً «ساعت برنامه‌ریزی» می‌خوانند تا اهمیت این ساعت را پایین آورند. نتیجه چیست؟ به طور متوسط کسی که ساعتی را در تمرکز کامل و سکون می‌گذراند، کاری را انجام می‌دهد که معادل سه ساعت کار در زمان عادی است. در این جا سخن از افزایش کارآیی است.

اگر همه سازمان در این ساعت سکون و تمرکز مشارکت کنند، نتیجه حاصل شده در حد بسیار مطلوب‌تری خواهد بود. اگر بخش‌های مختلف سازمان، ساعات مختلفی را برای تمرکز برگزینند، کارکنان بخش‌های دیگر دچار اشتباه شده و ممکن است تمرکز آنان را برهم زنند و کل جریان از هم پاشیده شود.

چه زمانی در طول روز برای ساعت تمرکز مناسب‌تر است؟ اول صبح قبل از آن که دغدغه‌های تلفن‌ها و دیدارها و مراجعین آغاز شود.

آیا استثنایی هم وجود دارد؟ دشوار این امر استثناپذیر باشد. حتی آنان که مدعی هستند به یک ساعت در لاک خود فرو رفتن و در تنهایی و انزوای خود کار کردن نیازی ندارند و اصرار دارند که استثنا هستند، بعد از آن که این تجربه را کسب کردند و دریافتند این ساعت آرامش تا چه حد در تحقق اهداف‌شان مؤثر است، نظر خود را تغییر خواهند داد.

فهرستی از کارهای در دست اقدام، تهیه کنید.

این فهرست در برنامه روزانه‌تان نقشی اساسی دارد، چرا که مواردی را که در طول روز پیش می‌آید و ناچار هستید آن‌ها را انجام دهید، لکن فاقد اولویت بالایی است، ثبت می‌کنید. برخی از اقلام این فهرست ممکن است

کارهای شخصی و خانوادگی باشد، برخی ممکن است از روز گذشته یا حتی هفته گذشته به جای مانده باشد، برخی ممکن است اقلام بی‌اهمیت باشد که وقت مناسبی برای آن در نظر گرفته نشده است. این فهرست بخشی از برنامه روزانه شماست، نه ورقه‌یی بی‌ارزش که ممکن است به آسانی مفقود شود. در نظام مدیریت جدید این یادداشت‌ها مبدل به یادداشت‌های روزانه شده که در جیب گذارده می‌شود و فهرست کارهای انجام نشده نام دارد.

به برنامه خود سخت پای‌بند باشید.

فهرستی از هدف‌های روزانه و مهلت انجام آن‌ها را جایی پیش روی خود قرار دهید که در تمام طول روز بتوانید آن را مشاهده کنید. این فهرست ابزار کار اولیهٔ شماست و همواره شما را در مسیر هدف به حرکت می‌آورد. اگر در ساعت ۹/۳۰ مشاهده کردید که نتوانسته‌اید کاری که در ساعت ۱۰/۰۰ مهلت آن به پایان می‌رسد، انجام دهید، خود می‌دانید که چه‌گونه بر سرعت کار بیافزایید.

همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، برنامه‌ریزی و داشتن برنامه اساساً پادزهری در برابر انقطاعات است، وقتی کسی می‌گوید چند دقیقه از وقت‌تان را به من بدهید، نگاهی به برنامه‌ها و مهلت‌های تعیین شده می‌اندازید و متوجه می‌شوید که آیا چند دقیقه وقت دارید یا نه. وقتی در مورد مجموعه‌یی که قرار است ماه آینده برسد، تلفن می‌شود، و می‌دانید که این مکالمه تلفنی بسیار به درازا خواهد کشید، تصمیم می‌گیرید که با توجه به مهلت‌هایی که در پیش روی دارید، مکالمه انجام دهید یا به بعد موکول کنید. وقتی رییس‌تان از شما می‌خواهد که در انجام کاری شتاب کنید، با یک نگاه به برنامه‌تان، می‌توانید بگویید که این شتاب ورزیدن سایر اولویت‌هایی را که دست‌اندرکار آن‌ها هستید، به خطر می‌افکند یا نه.

اما فرض کنید که به خطر می‌افکند، بعد چه؟ برنامه روزانه شما، قوی‌ترین متحد شماست. به رییس خود می‌گویید که چه کارهایی را در دست اقدام دارید و از او می‌پرسید که آیا این مسئولیت جدید مهم‌تر از آن‌هایی است که در دست اقدام است؟ در چنین مواردی تصمیم گیری را بر عهده رییس خود بگذارید و بدین ترتیب خود را از بند برهانید.

چهار چوب و قالب برگه برنامه روزانه

چندین سال پیش بود که با برگه برنامه هفتگی که هسته نظام مدیریت اجرایی زمان است و در «آزمایشگاه اقتصادی» در سن پل مینه سوتا به کار گرفته شده بود، آشنا شدم. مدیران ارشد این سازمان در سودمندی این سیستم متفق‌القول بودند. یکی از مدیران می‌گفت:

"هیچ یک از مدیران به شیوه واحدی آنان را به کار نبستند و در نتیجه کاربرد برگه بی‌ثمر گردید. فکر بی‌ثمر بودن برگه ثبت برنامه‌ها به سازمان ما نیز نفوذ کرد، آن‌چنان قوی که امکان نداشت روی فایده بخشی آن حساب کرد."

برگه برنامه (همان‌گونه که در صفحات بعد مشاهده می‌کنید) زمینه‌یی فراهم می‌آورد تا نگاهی کلی به فعالیت‌هایی که قرار است در طول هفته صورت گیرد، افکنده شود. این برگه موارد کلی‌یی چون تلفن، نامه‌نگاری، جلسات عمومی و ناهار را در بر می‌گیرد و دارای فهرست‌های مجزایی است که هر یک از افراد کلیدی سازمان با آن کار می‌کنند. در زیر نام هر یک از افراد کلیدی، هر مدیر، فهرستی از اقداماتی که باید انجام دهد، نوشته شده است.

مواردی که در این فهرست در زیر نام افراد ذکر شده، نمایش‌گر درجه اولویت کارهاست و آن که در بالاتر نوشته شده، دارای اولویت قوی‌تری است. بنابراین اگر جلسه‌یی با یک همکار قرار است برگزار شود و جلسه

نمونه طرح ب

تلفن	ناهار
۱. قرار برای ناهار جمعه	جمعه / ۷/۱۲ در هملدی
	دوشنبه / ۷/۱۵ جیمی
۲. برنامه سفر با جورج	
۳. ملاقات با راس	سه‌شنبه / ۷/۱۶ جی‌جی‌ت
	چهارشنبه / ۷/۱۸
برنامه سفر با جیم	پنجشنبه / ۷/۱۹ ابو...

مکاتبات

ارسال نامه به ا.ب. رونوشت به اف.ف.ل

تقاضای تخفیف از جیم

ارسال نامه جهت درافت افـ.ف.ل

کلیات

به پایان رساندن کار دریافت مونیتور

تهیه صورتجلسه

رسم چارت خطی برای شعبه با توضیحات

دبیرخانه

تهیه گزارش خلاصه شده برای سن‌پل

نیاز به پرونده دریافت مونیتور است

دریافت نقشه‌ها ارسال اسناد برای بایگانی چارت خطی با عناوین طرح جدید بسته‌بندی بازنگری تاریخ‌های بازاریابی
بررسی وضعیت اسناد ناقص ارتباط با شهرداری گزارش پیشرفت کار شرکت در جلسه فروش در سطح کشور استراتژی جدید
بررسی برنامه‌های شش هفته آینده ضرورت کنترل کارت‌ها گفتگو با مدیران فروش منطقه‌ای دیدار با مدیران اجرایی منطقه‌ای
بررسی تبلیغات ارزیابی استاندارد کار برنامه نظامی بازاریابی برای امور نظامی

نمونه برنامه ج

هفته ۱۳ می

صبح
ارزیابی ۸/۳۰
دیکته‌نامه‌ها ۹/۰۰
تلفن‌ها ۹/۳۰
جلسات ۱۰/۰۰
بعد از ظهر
تلفن ۱/۳۰
جلسه ۲/۰۰
متفرقه ۴/۰۰

ناهار
دوشنبه — با هیأت علمی دانشکده
سه‌شنبه — روتاری
چهارشنبه — نمایندگان دانشجویان
پنجشنبه — ________
جمعه — هیأت امنای ریچاردسون

جلسات
شورای مدیران
____
کمیسیون بودجه
۷۵ مین سالگرد تشکیل و تأسیس دانشگاه
____
جلسات هیأت علمی
جلسه با ناظم دانشکده
____
____
____

نوشتن
خبرنامه هیات
دریافت جایزه (دونر)
پیشنهاد بازنگری بنیاد
____
سرمقاله بولتن
____
____
____
____
____

تلفن
دوشنبه
جیم براون
ه. ویلیامز
دکتر جونز
م. ویلسون
دانشگاه آر.آی

سه شنبه
لی بوک
ت. مالیون
ر. هلمز
____
____

چهارشنبه
ر. ویکو
ت. فریبرگ
____
____

پنجشنبه
____
دانشگاه چاپ
ه. شاو
____

جمعه
____
دیدار ازنیویورک
از ۲۰ تا ۲۱ می
____
____
____
____

کلیات
____
مذاکره درباره رهن
۱۹۹۲ ـ ۱۹۹۱ بودجه
اعطای جوایز
تلفن برای بنیاد
برنامه پنج ساله
____
____
____
____
____
____

هفته ۱۳می

مدیربازرگانی

موضوع	الویت
وضعیت مالی هیأت	۲
گزارش کامپیوتری ماه آپریل	۵
فروش کتاب	۸
وضعیت پول نقد	۱
مذاکره درباره دریافت رهن	۴
برنامه بودجه ۲۲ـ۱۹۹۱	۶
برنامه تعطیلات تابستانی	۷

مسایل مورد بحث

موضوع	الویت
گزارش به هیأت مدیره	۱
مؤسسات تابستانی	۲
تعیین هیأت علمی جدید	۳
برنامه برای کتابخانه	۴

مدیرتوسعه

موضوع	الویت
صندوق آلوموفوم	۳
دبیر جدید	۱
بودجه ۹۲ ـ ۹۱	۴
برنامه درآمد سال ۹۲ ـ ۹۱	۲

نام دانشجویان

موضوع	الویت
بررسی سناریو	۱
برنامه‌های تابستانی	۳
بازنگری سیاست مالی	۲

مدیرارتباطات

موضوع	الویت
خبرنامه نهایی ۶/۹۱	۱
بودجه ۹۲ ـ ۹۱	۳
مستخدم جدید برای دانشکده	۴
فهرست نامه‌ها	۵

مدیرپذیرش

موضوع	الویت
وضعیت پذیرش دانشجو	۱
بروشور جدید	۳
تبلیغات ۹۱ـ۹۲	۴

برنامه‌های ۷۵ مین سالگرد	۲	نامه به دانشجویان جدید	۲
____	____	____	____
____	____	____	____
____	____	____	____
____	____	____	____

بسیار کوتاه باشد، تنها یک یا دو مورد را در بر می‌گیرد.

برگه برنامه هم‌زمان با ساعات روز پیش می‌رود و با پایان روز مدیر برگه برنامه راکنترل می‌کند. تا دریابد که کارها چه گونه به انجام رسیده است تا برای فردایی که در پیش است فعالیت اصلی را تنظیم و سازمان‌دهی کند. در موسسه «آزمایشگاه اقتصادی» بر اساس توافقی که به عمل آمده بود هیچ جلسه‌یی قبل از ساعت ۱۰/۰۰ صبح منعقد نمی‌شود و ساعت نخست کار به ساعت تمرکز و سکون اختصاص یافته و برای اموری بود که مدیران مایل بودند روی آن‌ها به تمرکز و اندیشه بپردازند.

اندیشه برگه برنامه توسط رییس یک کالج کوچک در نیوانگلند طراحی شد و نتایج چشم‌گیری در پی داشت. در برگه نمونه ج بسیاری از موارد برگه برنامه ب را مشاهده می‌کنید مانند ستون‌های وقت برای طبقه‌بندی فعالیت‌ها، اموری که با مدیران اصلی که نامشان ذکر شده، باید گفتگو شود و نیز اولویت‌هایی که تعیین شده است.

به شما امکان داده می‌شود که در برگه برنامه قالب‌ها و فرم‌های مختلفی ترسیم کنید و از میان آن‌ها مهم‌ترین‌ها را برگزینید. شاید مایل باشید عناصری که ویژه حرفه شماست به آن بیافزایید. شکل و شمایل برگه برنامه مهم نیست، آن‌چه مهم است مفهوم حیاتی آن است.

فواید برگه برنامه روزانه

به صورت خلاصه منافع برگه روزانه شماره شده است:

۱. تا حدی زیر فشار تصمیم‌گیری در مورد آن‌چه باید انجام دهید را کاهش می‌بخشد.

۲. انقطاع در کار را به حداقل می‌رساند و اولویت کارها و تعیین مهلت کار، دلیل است بر این که نباید اجازه دهید برای امور کم‌اهمیت‌تری انقطاع در کارتان پیش آید.

۳. بازده کمی کار را بالا می‌برد ـ چه در عرصه تولید و چه در انجام کارهای مهم. در ظرف یک ساعت می‌توانید کاری انجام دهید که در شرایط عادی سه ساعت به پایان می‌رسانید.

۴. عوارض واکنشی را به حداقل می‌رساند. به سخن دیگر کم‌تر تحت تأثیر رخدادها و درخواست‌های دیگران قرار می‌گیرید. و اولویت‌های‌تان را خودتان در نظر می‌گیرید.

۵. به جای مدیریت در هرج و مرج، مدیر تحت کنترل و نظام‌مند خواهید داشت. از آن‌جا که اولویت‌های‌تان مشخص است، هرج و مرج کاهش می‌گیرد.

خود را بیازمایید

تا چه حدود در برنامه‌ریزی موفق هستید؟ خود را در یکی از سلسله مراتب زیر ارزیابی کنید و سپس سه ماه بعد نیز این ارزیابی را تکرار کنید:

تقریباً هیچ‌گاه = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

	نمره
۱. با هدف‌ها، اولویت‌ها و برنامه سازمان آشنا هستم.	—
۲. این هدف‌ها را در ظرف زمان‌های برنامه‌های ماهانه، هفتگی و روزانه می‌ریزم.	—
۳. این برنامه‌ها را در پیش روی دارم و جریان پیشرفت کار را تعقیب می‌کنم.	—
۴. وقتی ضرورتی پیش می‌آید، این ضرورت را با اولویت‌های امور خود مقایسه می‌کنم و تصمیم می‌گیرم کدام امور را رجحان دهم.	—
۵. در مورد اولویت‌ها باگروه همکاران خود به توافق رسیده‌ایم و همه آن‌ها را درک کرده‌اند.	—

جمع کل

۴

تلاش بیش از حد

شیوه‌یی را که در چارچوب آن خودمان، زمان‌مان (چه خوب چه بد)، مجموعه‌یی از عادات کاری و خلق و خوی شخصی‌مان را تنظیم می‌کنیم به صورت عوامل علت و معلول پیچیده‌یی در می‌آید و ترکیبی به هم پیوسته پدید می‌آورد. یک عادت مربوط به زمان به عادتی دیگر مرتبط است و وقتی در این عادت اندک تغییری پدید آید، بر دیگر رفتارها اثر می‌گذارد.

این پدیده درهم پیچیده در چهارمین عامل ضایع کننده‌یی که برای وقت مشخص کرده‌ایم، خود را نشان می‌دهد و آن کوشش و فعالیت بیش از حد ماست. پیش از این نظری بر جریان هدف‌گزینی افکندیم و بر مبنای آن اولویت‌ها را مشخص ساختیم و با توجه به آن اولویت‌ها، برنامه روزانه خود را تنظیم کردیم.

بدون داشتن هدف، اولویت و برنامهٔ زندگی، آینده خود را به دست شانس و تصادف می‌سپرید و چه بسا ناچار باشید که بهای آن را خیلی زودتر از آن

چه می‌پندارید، بپردازید. اگر نتوانید هدف غایی خود را مشخص کنید، نخواهید دانست هدف‌های کوتاه‌برد و مقصدها کدام هستند و چه‌گونه برای رسیدن به غایت‌ها باید گام برداشت و در فاصله تلاش امروز و غایت چه اهداف میانه‌یی وجود دارد. در نتیجه هر روز که آغاز می‌شود یا اولویتی را برای خود مشخص نکرده‌اید و یا اگر مشخص کرده باشید، خیلی زود آن را رها می‌کنید. بدون تعیین اولویت‌ها در زندگی، رفتاری انفعالی خواهید داشت و در برابر هر جریانی که پیش آید، تغییر موضع داده به سمت و سوی آن حرکت می‌کنید و به درخواست‌های دیگران پاسخ مثبت می‌دهید بدون آن‌که آن‌ها را با مقصدها و هدف‌های کوتاه‌برد خود یا سازمان‌تان مطابقت دهید.

حال برویم به سراغ یکی دیگر از ضایع کنندگان وقت و آن تلاش بیش از حد است. بدون داشتن اولویت نمی‌توانید کار واقعاً با اهمیت را از بی‌اهمیت تشخیص دهید. می‌پندارید هر کاری که پیش آید باید انجام داد. این شیوه تفکر و این اولویت نداشتن در امور، باری را بر افراد تحمیل می‌کند که تحمل آن را غیرممکن می‌سازد.

بهای تلاش بیش از حد را می‌توان در سراسر میز مدیران بی‌برنامه مشاهده کرد. آنان وقت برنامه‌ریزی ندارند، مهلت از دست می‌رود و فشارها شدید و شدیدتر می‌شود. مدیریت بر مبنای روش آتش‌نشانی و مبارزه با بحران به صورت شیوه‌یی از زندگی تجلی می‌کند. آنان می‌کوشند تا وظایف را تقسیم کنند، اما وقت آن را ندارند که این کار را به صورت اصولی انجام دهند، در نتیجه کارها خراب‌تر می‌شود. کارهای دیگران را که از نظر اطلاعات به آنان ربط می‌یابد، خراب می‌کنند. تا دیر وقت کار می‌کنند اما به نظر نمی‌رسد که هرگز به مقصد دست یابند. افراد خانواده آنان را متهم می‌کنند که بیماری اعتیاد به کار دارند و آنان نمی‌دانند در مقام دفاع چه بگویند.

در سال‌های اخیر زنان نیز گرفتار این دام شده‌اند. ما برای آنان نیز عبارتی

خاص داریم: «عارضه ابر زن بودن». این زنان در حالی که خانه‌داران کامل، مهمانداران کامل، شریک زندگی و مادری کامل هستند، می‌کوشند با مردان که از امتیازاتی چند چون مجموعه‌یی از حمایت‌ها، تجربیات و گستاخی‌های مطلوب برخوردارند، برابری کنند، بنابراین باید مثل یک مرد و گاه فراتر از او بکوشند تا به سطح رقیب برسند، در حالی که در ازای این همه تلاش دو سوم دریافتی یک مرد را دارند.

داستان دو فروشنده

همین چندی پیش فروشنده‌یی موفق و سخت‌کوش در یک کارگاه مدیریت زمان معرفی شد (تصور می‌کنم از طرف همسرش کم‌تر حمایت می‌شد و شاید رئیس او نیز با همسر او هم عقیده بود.) سالیانی چند او از ساعت ۷ صبح تا ۷ شب کار کرده بود و با احساسی از گناه به خانه رفته بود که چرا کوهی از کارها را ناتمام پشت سر گذارده است، اما زمانی که با اصول تعیین کردن اولویت‌ها آشنا شد و آنها را به کار بست به ناگاه کارها را به شیوه‌یی آگاهانه انجام داد. دیری نگذشت نه تنها کارگاهی راکه اداره می‌کرد و هر روز در حالی که در پشت میز کارش با انبوهی از کارها نشسته بود و شاهد بود که همکارانش در ساعت پنج همگی کارگاه را ترک می‌کنند، او نیز کارگاه را در ساعت پنج ترک می‌گفت تا به زندگی خصوصی خود نیز رسیدگی کند و متوجه بود که در طول آن روز پنج تا شش اولویت را به فرجام رسانده است و با خود گفت:

"عجب، امروز کارها خوب پیش رفت" و کار ششم را در کیف دستی‌اش گذاشت ـ آن گاه از این کار نیز دست کشیده و از خود پرسید:

ـ "چرا این را برمی‌دارم. این کار از کم‌ترین اولویت برخوردار است، باشد برای بعد."

وقتی آن روز زودتر به خانه رفت، بدون کیف دستی، همسرش پرسید:

ـ چه اتفاقی افتاده؟

ـ هیچی، همه چیز عالی است. راستی چرا برای شام بیرون نمی‌رویم. و آنان برای شام از خانه خارج شدند و شبی را به خوشی گذراندند. گوینده این ماجرا به من گفت که آن شب در زندگی او از بهترین شب‌ها در طول آن سال‌ها بوده است.

داستان بعدی آن قدرها هم عاقبت به خیر نبود. یکی از دوستانم، رییس انجمن قلم در یکی از کشورهای اروپایی بود. این مقام یکی از موفقیت‌های اجتماعی مطلوب است و بیش‌تر اوقات او را می‌گرفت؛ حتی زمانی را که باید صرف رسیدگی به شغل خود می‌کرد. از این که در رأس این سازمان قرار داشت، خوشحال بود، اما نگران بود که چون دوره ریاست بر انجمن پایان یابد، این موفقیت را از دست بدهد و در نتیجه اعضای انجمن مجدداً او را به ریاست برگزیدند و با توجه به وفاداراش گفتند که تنها او می‌تواند به انجمن رسیدگی کند و در نتیجه ناگزیر شد هر دو را رها کند، زیرا ریاست انجمن مانع از کارهای حرفه‌یی‌اش می‌شد و بدین ترتیب به شغلی تازه روی آورد و کار را از نو آغاز کرد.

علت‌ها و راه‌حل‌ها

سقوط همکارانم ناشی از اعتماد به نفس بیش از حد به خود بود. ریشه آن را در کوشش بیش از حد باید جستجو کرد که خود از احساس «من از عهده انجام هر کاری برمی‌آیم» ریشه می‌گیرد. آری ممکن است این احساس کاملاً مشهود نباشد، اما در هر تصمیمی که اتخاذ می‌کنید، به صورت عارضه‌یی نمایان است. عوارض و علل این احساس عبارتند از:

● **نیاز به موفقیت.** که موجب می‌شود بیش از حد مسئولیت بپذیریم.

● **عدم اطمینان.** که موجب می‌شود بکوشیم تا شایستگی خود را به ثبوت رسانیم.

● **ناتوانی در واگذاری امور.** که موجب می‌شود نتوانیم کارها را میان دیگران تقسیم کنیم و همه را خود به دوش می‌کشیم.

● **تخمین نادرست از انجام کار در محدوده زمانی.** که موجب می‌شود برای کاری وقت‌گیر زمانی کوتاه در نظر بگیریم و در نتیجه باید تلاش بیش از حد معمول انجام دهیم تا کار را در مهلت مقرر آن به پایان رسانیم.

● **ناتوانی در گفتن «نه» به منظور خشنودسازی دیگران.**

● **نداشتن مهارت در سازماندهی.** که در نتیجه حجم کار روی میزتان فزون‌تر می‌شود، چراکه روی چندین موضوع می‌خواهید هم‌زمان کار کنید.

● **کمال طلبی.** که موجب می‌شود بی‌جهت کاری را تکرار و تکرار کنید و بیش از حد برای امور جزیی وقت تلف کنید.

برخی ازاین عوامل واقعاً مهم هستند و شایسته توجهی خاص.

خو کردن به واگذاری کارها به دیگران

یکی از عوامل اصلی کار بیش از حد، واگذار نکردن کار به دیگران است. به هر دلیلی، فکر می‌کنیم که افراد زیردست ما نمی‌توانند امور را اداره کنند و در عمق اندیشه خود می‌پنداریم که ما بهتر از دیگران از عهده کارها برمی‌آییم و باید این نوع تفکر را تحت کنترل بکشانیم. بسیاری از ما از وانهادن و سپردن کارهای مهم به دیگران اکراه داریم. این شیوه تفکر قابل درک است، اما مهلک نیز هست، اگر کارها را بیش‌تر و بیش‌تر بر عهده بگیرید، بدین جهت که فکر می‌کنید شخص دیگری قادر به انجام آن نیست، بی‌تردید در انبوه کارها غرق خواهید شد. رئیس شما هرگز شما را نخواهد بخشید وقتی مشاهده کند که

در دستور کارتان چهارده مورد کار انجام داده‌اید، لکن در دوازده مورد آن اشتباه داشته‌اید.

اگر به جهت عدم اطمینان به دیگران قادر به واگذاری کارها نیستید فصل ششم همین بخش را به دقت مطالعه کنید.

یاد بگیرید به رییس‌تان «نه» بگویید

بسیاری از افراد تلاش بسیار می‌کنند، بیش از حد متعارف می‌کوشند تا هر چه رییس‌شان به آنان احاله کند، انجام دهند. اینان باید بیاموزند که چه‌گونه بار اضافی را تحمل نکنند. بالطبع هر رییسی ترجیح می‌دهد که چند کار در حد مطلوب انجام شود (به خصوص کارهایی که از اهمیت بسیاری برخوردار است) تا چندین کار ضعیف و ناقص انجام گیرد.

اگر چنین موردی برای شما پیش آمد، کارهای جاری‌اتان را برای رئیس برشمارید و یادآور شوید که سرگرم کار روی پروژه‌یی که قبلاً توسط خود ایشان واگذار شده، هستید و از او بخواهید که اولویت کارها را مشخص کند و این بهترین کاری است که می‌توانید انجام دهید.

این مثال را در نظر بگیرید:

رییس‌تان شما را احضار می‌کند و یک کار جدید به شما می‌سپارد و می‌خواهد که تا پایان وقت امروز آن را تحویل دهید. شما می‌گویید:

ـ بسیار خوب... اما می‌توانم سؤالی بکنم؟

هر رییسی با طرح سؤال موافق است. آن‌گاه می‌گویید:

ـ فکر نمی‌کنم خاطرتان باشد، اما من برای امروز دو تعهد دیگر دارم که باید به پایان برسانم و هم اکنون مشغول انجام آن‌ها هستم. می‌دانم که انجام همه آن‌ها امروز ممکن نیست، و نمی‌دانم که کدام یک از آن‌ها مقدم است، آن دو طرح یا این دو تای جدید.

در صورتی که رئیس شما فراموش کرده باشد که قبلاً روی کدام طرح یا طرح‌ها کار می‌کرده‌اید، فرصتی است تا موضوع را مطرح کنید و از پیشروی کارتان سخن بگویید. بدین ترتیب از قلاب جسته‌اید.

اما اگر رییس‌تان با بارقه‌یی از نشئهٔ یک شوخی یا به ظرافت بگوید:

- اما می‌خواهم که همه آن‌ها را امروز انجام دهید، چه می‌گویید؟

اگر روابط‌تان خوب است بر موضع قبلی‌تان پافشاری کنید:

- بسیار خوب من تلاشم را می‌کنم، اما قول نمی‌دهم که بتوانم همه را به پایان برسانم قول کارهای محوله قبلی را می‌دهم، اما بی‌رودربایستی در مورد این دوتای آخری قولی نمی‌دهم. به همین جهت لطف کنید و اولویت‌ها را مشخص کنید. اگر خطایی رخ داد، مایل نیستم آن را به شانه بگیرم. واقعاً فکر می‌کنم بهتر است اولویت‌ها را مشخص کنید و بگویید کدام یک تقدم دارد.

مهم نیست دیگر رییس‌تان چه بگوید، به او فهمانده‌اید که انجام چهار طرح در طول یک روز امکان‌پذیر نیست.

یاد بگیرید که طول زمان انجام کارها را دقیق‌تر تخمین بزنید

گاه افراد به دست و پا می‌افتند و سخت‌کار می‌کنند زیرا نمی‌توانند برآورد دقیقی از طول زمان انجام کار خود به عمل آورند. این می‌تواند از جمله عوامل دیگری از اعتماد به نفس بیش از حد باشد: من کارگر چابکی هستم، می‌توانم این کار را در مدت کوتاهی انجام دهم. یا شاید هم صرفاً ناشی از عدم توانایی در تخمین صحیح باشد.

قانون دوم مرفی را به خاطر آورید: "هر کاری بیش از آن چه می‌پندارید نیاز به وقت دارد."

راه‌حل منطقی در این جاست که به خودتان زمان تنفس بدهید. زمان کار را برآورد کنید و بیست درصد بر میزان تخمین خود بیافزایید. و این از بابت

پیچیدگی‌های کار و یا رخدادهای پیش‌بینی نشده است. اگر بتوانید این کار را با کارهایی مشابه که در گذشته داشته‌اید ربط دهید، می‌توانید مهلت نفس کشیدن را برای خودتان راحت‌تر در نظر بگیرید.

چه‌گونه از کوشش بیش از حد جلوگیری کنیم

اگر در بیش‌تر موارد مشاهده می‌کنید که بیش از حد در تلاش هستید، چه‌گونه این کوشش را متوقف می‌کنید؟ این پیشنهادها را بیازمایید:

● این اندیشه را که می‌گوید، تحت فشار بهتر کار می‌کنید، رها سازید، هیچ کس تحت فشار بهتر کار نمی‌کند.

● در برابر این فشار درونی که می‌گوید پای پیش بگذار و خودت عهده‌دار کارها بشو زیرا دیگران مسئولیت‌های خود را در حد مطلوب انجام نمی‌دهند، مقاومت کنید، مسئولیت‌های دیگران متعلق به خودشان است نه شما.

● تصور نکنید که هر کاری که پیش آید باید انجام شود، یاد بگیرید که کارها را ارزشیابی کنید و هر زمان که کاری فاقد اهمیت است، آن را نادیده انگارید.

● از خود سوال کنید کدام یک از بخش‌های سازمان فاقد کارآیی و مهارت لازم در انجام کارهاست.

● دست از این اندیشه بکشید که هر کاری باید در حد کمال باشد، برخی از کارها، ارزش سخت کوشیدن را ندارد.

خود را بیازمایید

تا چه حد در وانهادن و نپذیرفتن بار اضافی مسئولیت‌ها موفق هستید. خود را در یکی از این سلسله مراتب قرار دهید و پس از سه ماه دیگر بار خود را بیازمایید.

تقریباً هیچ وقت = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. وقتی مسئله کار اضافی برای خودم و گروهی که با من کار می‌کنند پیش می‌آید، دقت می‌کنم که توانایی آنان در چه حد است. ____

۲. می‌کوشم به تقاضاهای نابه جا و غیر معقول «نه» بگویم. ____

۳. می‌کوشم به رییسم نه بگویم و روش‌های معقول مناسبی را به کار گیرم. ____

۴. ارزیابی واقعی از مدت زمانی که کار به درازا می‌کشد، دارم. ____

۵. وقتی با کار اضافی مواجه می‌شوم، مسئله رفتار شخصی خود را مورد مطالعه قرار می‌دهم تا اطمینان پیدا کنم که رفتار شخصی موجب بار اضافی نشده باشد. ____

جمع کل ____

۵

مهمان ناخوانده

"می‌بخشید می‌توانم یک دقیقه وقت‌تان را بگیرم؟" درخواست نسبتاً بی‌ضرری به نظر می‌رسد و ممکن است در طول روز چندین بار این جمله پرسشی را بشنوید.

آیا پاسخ شما به طور خودکار چنین است؟: "بله بفرمایید" اگر پاسخ شما چنین است بدانید که در قبال این پرسش تنها شما نیستید که چنین پاسخی را می‌دهید، بلکه ۹۹ درصد مردم به طور خودکار این چنین پاسخ می‌دهند. اما بدین ترتیب دارید خودتان را وارد معرکه و گرفتاری می‌کنید، برای این که اجازه می‌دهید در کارتان انقطاع حاصل شود، یا حتی مزاحم‌تان را دعوت می‌کنید، بدون آن که متوجه باشید راه چاره دیگری نیز وجود دارد. بدین ترتیب شما کنترل وقت خود را به کسی که چنین پرسشی را به عمل آورده، وا می‌نهید.

مهمانان ناخوانده یکی از بزرگ‌ترین ضایع‌کنندگان وقت هستند، زیرا آن

قدر فراوانند و آن قدر متعارف است که مقاومت در برابر آنان دشوار می‌نماید.

مهمان ناخوانده ممکن است که یک دوست باشد. دوستی که انسان را از فعالیت باز می‌دارد تا گپی کوتاه‌مدت بزند. ممکن است یکی از افراد گروه کار خودتان باشد که نیاز به اطلاعات، راهنمایی یا تصمیم‌گیری شما دارد، مهمان ناخوانده ممکن است رییس‌تان باشد که از شما می‌خواهد در انجام رساندن کار پروژه‌یی تسریع کنید، ممکن است یکی دیگر از مدیران هم‌تراز شما باشد که از اداره شما مواد پژوهشی می‌خواهد. آن چه در مورد این مهمان ناخوانده مشترک است، این که همه آنان خواستار چیزی هستند و تقاضاهایی دارند و آن تقاضا این است که: دست از کار بکشید و به آنان توجه کنید.

در این‌جا بر دو امر وقوف کامل داریم: یکی آن‌که بی‌تردید وقتی که از شما گرفته می‌شود، بیش از یک دقیقه است (متوسط وقتی که صرف مهمان ناخوانده می‌شوده ده دقیقه است) و دیگر این که زمانی طولانی‌تر نیاز است تا به آن تمرکز اولیه بازگردید و برای بازگردانیدن قوه محرکه‌یی که از دست داده‌اید نیاز به سه برابر وقت از دست رفته دارید.

علل و عوامل

چرا برای‌مان دشوار است که به مهمان ناخوانده بگوییم "نه"؟ در این جاست که ماهیت و جوهر انسانی خود را نشان می‌دهد. ما همه می‌خواهیم که دیگران به ما نیاز داشته باشند، مهم جلوه کنیم و سودمند برای دیگران باشیم و زمانی که این تقاضای معصومانه به عمل می‌آید، همه این احساسات روانی برانگیخته می‌شود، گویی بر این احساسات انگشت تأکید گذارده شده، آن را تحریک کرده‌اند. اما اگر برای مفید و مؤثر بودن در برابر دیگران، وقت خود را در اختیار آنان گذاشتید، معنایش آن است که برای خودتان دارید اضطراب

می‌خرید و خود را دچار دغدغه خاطر می‌کنید و تازه کار به این جا خاتمه نمی‌یابد و فراتر از این‌هاست. شما سازمان خود را از کمک‌های مهمی محروم کرده‌اید که می‌توانستید در صورت عدم پذیرش این درخواست‌های مهمان ناخوانده، عرضه دارید و سرانجام شما مراجعه‌کننده را از تلاشی که خود باید به عمل آورد تا تجربه کسب کند، محروم کرده‌اید.

به این مهمانان چه بگوییم؟

برای کنترل کردن مهمان ناخوانده، باید ابتدا تا حد امکان دریابید که آنان از شما چه می‌خواهند، در واقع فکرخوانی کنید، آن‌گاه با توجه به موقعیت، یکی از موارد چهارگانه زیر را انتخاب کنید:

۱. درخواست مهمان ناخوانده را ارزیابی کنید (از نظر این که به راستی کوتاه است یا به راستی جنبه اضطراری دارد.)

۲. برای وقت دیگری با او قرار بگذارید.

۳. پیشنهاد کنید موضوع را با شخص مناسب‌تری مطرح کند.

۴. تشویق کنید که خود راه چاره‌یی بیاندیشد.

این‌ها چهار پاسخ اساسی هستند. اما معمولاً مشکل عمده‌یی که وجود دارد آن است که انسان نمی‌داند چه بگوید. ما واقعاً نمی‌دانیم چه گونه در کمال ادب مزاحم را از سر خود دور کنیم. وقتی کسی می‌گوید: "یک لحظه وقت‌تان را من بدهید." اما شما واقعاً نیاز دارید کارتان را دنبال کنید، یکی از پاسخ‌ها را آزمایش کنید:

درخواستش را به تعویق اندازید:

مهمان ناخوانده: "یک دقیقه وقت داری؟"

شما: "هی چی شده؟"

مهمان ناخوانده: "موضوع مربوط به پیرسون است، نمی‌توانم از عهده‌اش برآیم، تو پارسال چنین تجربه‌یی را نداشتی؟"

شما: "آره، قاضی وینستون."

مهمان ناخوانده: "می‌توانی درباره آن توضیح دهی؟"

شما: "حتماً. پیشنهادهایی برایت دارم. اما حالا باید روی این پرونده کار کنم و خلاصه‌یی از آن تهیه کنم. چه طور است فردا بعد از ناهار درباره آن حرف بزنیم."

وقتی قرار شد که با او درباره مشکلش در وقت دیگر صحبت کنید، دلیلی برای پوزش‌خواهی وجود ندارد و با تعیین وقت بعدی کمال حسن نیت خود را نشان داده‌اید.

احاله مهمان ناخوانده به شخص دیگر

مهمان ناخوانده: "می‌توانم یک دقیقه وقت شما را بگیرم؟"

شما: "می‌بخشید، واقعاً گرفتارم. چه کمکی می‌توانم بکنم؟"

مهمان ناخوانده: "در مورد این گزارش معماری ابهامی وجود دارد و طراح آن هم در خارج از شهر است."

شما: "خوب....؟"

مهمان ناخوانده: "و ما باید تا روز جمعه پاسخ بانک را بدهیم."

شما: "متأسفم من الان در موقعیتی نیستم که بتوانم کارم را رها کنم، با بخش هنری گفت‌وگو کن، شاید آنان بتوانند کمک کنند و نتیجه را هم به من بگو."

آنان را تشویق کنید که خودشان کارشان را انجام دهند، راهش این است که از آنان سوال کنید:

- از چه کس دیگری کمک خواسته‌اید؟

- به چه پاسخ‌هایی رسیده‌اید؟

- چرا تصمیم نمی‌گیرید چه بکنید؟ بهتر است خودتان تصمیم بگیرید و مرا هم فردا صبح در جریان بگذارید.

وقت دیگری را تنظیم کنید

مهمان ناخوانده: "یک دقیقه وقت داری؟"

شما: "اگر واقعاً یک دقیقه است. چه می‌توانم برای شما بکنم؟"

مهمان ناخوانده: "به من گفتید که پیش از طرح موضوع در مطبوعات می‌توانم در مورد سابقه شورای شهر اطلاعاتی از شما بگیرم."

شما: "درست است، من گفتم. اما متأسفانه باید کاری را که در دست دارم تا قبل از جلسه امروز ظهر به پایان برسانم و نیاز دارد که وقت دیگری با هم بنشینیم و صحبت کنیم. موضوع فقط مربوط به امور شورای شهر است یا فراتر از آن است."

مهمان ناخوانده: "فقط همان است."

شما: "باشد، فکر می‌کنم یک ربع وقت کفایت کند، ساعت ۲/۳۰ فردا چه طور است؟"

هر گاه برای مهمان ناخوانده برنامه‌ریزی می‌کنید، محدودیت زمانی را نیز مشخص کنید. بدین ترتیب هر دوی شما می‌دانید که چه مدت زمانی برای گفت‌وگو درباره طرح مهمان ناخوانده تعیین شده و هنگامی که ملاقات‌تان را به پایان می‌برید، متحیر نخواهد شد. اگر در مورد طول زمانی که با مهمان ناخوانده باید باشید، شک دارید، تردید نکنید و از او پرسش به عمل آورید.

شما: "فکر می‌کنید گفت‌وگوهای‌مان در این مورد چه قدر به درازا بکشد؟"

مهمان: "فکر می‌کنم نیم ساعت."

شما: " در این هفته سخت گرفتارم، می‌شود آن را به ۱۰ دقیقه یا حداکثر ۱۵ دقیقه تقلیل داد؟"

پاسخ به پرسش

از سوی دیگر اگر می‌توانید به پرسش مهمان ناخوانده چنان پاسخ گویید که تمرکزتان در هم نریزد و آن‌گاه هر دوی‌تان به سراغ کارهای خودتان بروید، می‌توانید به پرسش طرف پاسخ گویید:

مهمان ناخوانده: "یک دقیقه برای مسئله‌یی به حرف‌هایم گوش می‌دهی؟"

شما: "سعی می‌کنم، موضوع از چه قرار است؟"

مهمان ناخوانده: "می‌شود روشی اتخاذ کرد که برگه‌های اتود را به مشتری نشان داد؟ "بارها از ما این برگه‌ها را خواسته‌اند، اما مدیر بخش هنری می‌گوید باید صبر کنند.

شما: "نه اتودها را نشان آنان نده، فقط برگه نهایی را باید ببینند، آن هم زمانی که برگه از همه نظر کامل شد."

سخن را کوتاه کنید:

در موارد بسیار وقتی تصور می‌شود که سوال کوتاه است، تبدیل به مسئله‌یی پیچیده می‌شود. اگر ضمن گفت‌وگو با مهمان ناخوانده متوجه شدید که بحث دارد کشدار می‌شود و ممکن است پیش از این‌ها به درازا کشد، بگویید:

"استفانی می‌دانی، فکر می‌کردم که قرار است یک سوال کوتاه داشته باشی، اما می‌بینم که پیش از این‌ها طول می‌کشد. این اشتباه من بود، باید از اول می‌پرسیدم که چه مدت به درازا می‌کشد... من باید تا ساعت ۱۰/۰۰ این کار را تحویل بدهم و باید آن را به رییسم تحویل دهم، فکر می‌کنی می‌توانیم این بحث را برای فردا بگذاریم؟ راستش را بخواهید حواسم را نمی‌توانم درست و حسابی روی کار شما بگذارم."

روراست باشید:

مهمان ناخوانده: "می‌شود یک دقیقه به من وقت دهید؟"

شما: "آره، چه شده؟"

مهمان ناخوانده: "امر خاصی نیست. از صبح تا به حال مشغول این ارقام بوده‌ام و حالا چند دقیقه‌یی نیاز به استراحت دارم. سفر آمریکا چه طور بود؟"

شما: "عالی بود. راستش دلم می‌خواست با هم باشیم و برایت از سفرم بگویم. برای ناهار وقت داری؟"

با دوستان‌تان می‌توانید نرم‌تر و ملایم‌تر باشید:

"خیلی دوست داشتم می‌نشستم و گپ می‌زدیم، اما واقعاً وقت ندارم، امیدوارم متوجه بشوی."

دیدار به منظور خوش و بش وگپ زدن و روش‌های کنترل آن در فصل ۱۵ همین بخش ذکر شده است.

وقت چه کسی مهم‌تر است؟

دلیل دیگری که در پس مشکل مهمان ناخوانده وجود دارد این است که نمی‌توانیم درک کنیم که انقطاع برای چیست: تضاد میان اولویت‌ها.

اجازه دهید به یک مثال واقعی توجه کنیم: شما سرگرم یادداشت‌ها و بازنگری دستورالعمل جلسه ساعت ۱۱/۰۰۰ در ساعت ۱۰/۴۵ هستید. دوستی کنار در اتاق‌تان می‌ایستد و می‌پرسد: "یک دقیقه وقت دارید؟" هر چه در ذهن اوست، این است که در آن لحظه کارش مهم‌تر است. اما در ذهن شما، تصور کاملاً متفاوتی وجود دارد ـ آماده شدن برای جلسه ـ و این اولویت شماست. اگر اجازه دهید که کارتان را قطع کند، معنایش آن است که اولویت او را بر اولویت خود مقدم شمرده‌اید. اگر اجازه دهید که انقطاع در کارتان ایجاد

کند، معنایش آن است که اولویت خود را به اولویت او مقدم داشته‌اید.

در این مورد خاص می‌دانید که در ذهن مراجعه کننده شما، یک دقیقه به معنای پانزده یا بیست دقیقه است. تجربه نشان داده است که این پرسش می‌تواند برای بعد بماند. تأخیر در جلسه‌یی که دعوت شده‌اید، نمی‌تواند قابل قبول باشد، شما می‌پرسید: "می‌توان سوال را برای زمانی دیگر گذاشت؟" و او پاسخ می‌دهد که باید قبل از ظهر موضوع را آماده سازم و تو تا بعد از ظهر باز نمی‌گردی، این مراجعه کننده غالباً برای کسب اطلاعات و یا تصمیم‌گیری تا دقیقه آخر منتظر می‌ماند، لذا شما به دفترتان بازمی‌گردید و می‌گویید: "بسیار خوب، مشروط بر این که فقط یک دقیقه طول بکشد. جلسه‌ام ساعت یازده شروع می‌شود و نمی‌توانم تأخیر کنم."

به محض این که مسئله مراجعه کننده، طرح شد، چندین موضوع روشن می‌شود: مسئله به طور نسبی حایز اهمیت چندانی نیست و ابداً فاقد اولویت است. می‌توانست درخواستش را روز گذشته طرح کند. به علاوه خودش هم می‌تواند تصمیم بگیرد. متأسفانه شما از این امر فاصله زیادی دارید و صلاح نیست خود را درگیر آن کنید، چه در غیر این صورت خود را به دردسر می‌اندازید.

چه اشتباهی قبلاً کرده‌اید و چه گونه می‌توانید راه‌حل مناسبی بیابید؟

▣ به نظر می‌رسد که نمی‌توانید «نه» بگویید. بی‌برنامه بودن مهمان یا مراجعه کننده شما، موجب شده که درخواست اطلاعات تا این زمان به تأخیر افتد و چنین تأخیری به نوبه خود شما را در وضعیت دشواری قرار دهد. به هر حال همین بی‌برنامگی دوست شما، موجبی است برای آن که به او چنین پاسخ دهید: "بسیار خوب، اگر روز گذشته در مورد موضوع اطلاع یافته بودم، می‌توانستم وقتی را برای این کار بگذارم، متأسفانه الان که باید به جلسه بروم،

باشد برای فردا."

▣ شما دیر به طرف جلسه راه می‌افتید و وقتی برای تأخیر یا انقطاع احتمالی دلیل موجهی ندارید، بهتر آن است که خودتان را درگیر نکنید و با گفتن این نکته که "من فقط آن قدر وقت دارم که خود را به جلسه برسانم و من ریاست جلسه را بر عهده دارم در نتیجه نمی‌توانم تأخیر کنم" شرایط را تحت کنترل خود درآورید.

▣ نمی‌توانید اولویت کار را پیش از طرح سؤال درک کنید. بنابراین می‌پرسید: "موضوع از چه قرار است؟" این یک سؤال مشروع است و غالباً پرسش برای صرفه‌جویی در وقت.

▣ نمی‌توانید منابع پاسخ جایگزینی برای سؤال کننده پیدا کنید، در این موارد می‌توانید بی‌آن که مراجعه کننده را آزرده کنید بپرسید: "با چارلی موضوع را مطرح کرده‌ای؟"

▣ نمی‌توانید پرسش کننده را به رعایت محدودیت زمانی که خود تعیین کرده، یعنی یک دقیقه مجبور سازید، بنابراین می‌گویید: "می‌بخشید، الان عجله دارم، می‌توانی هنگامی که بازگشتم موضوع را مطرح کنی."

در باز

مسئله مهمانان ناخوانده، یک علت دیگر هم دارد و آن تا حدودی ناشی از تحمیل دیگران است و آن تحمیل اتخاذ «سیاست درباز» است. سیاستی که در ابتدا به عنوان یک روش مدیریت مطلوب آغاز شد ـ مدیران باید همواره در دسترس کسانی باشند که قانوناً آنان نیاز دارند ـ در عمل موجب شده است که راه را برای هر مهمان ناخوانده‌یی که می‌تواند انقطاع در کار ایجاد کند، بگشاید. در سازمان‌هایی که مبتنی بر سیاست درهای باز و دفتر مدیران است، بسیاری از مدیران تفسیری که از این سیاست دارند، تفسیر لغوی آن است یعنی

در اتاق‌تان همواره باز باشد. این در باز موجب می‌شود که گپ‌زن‌های بی‌مورد و کارمندان آن قدر وقت شما را بگیرند که یک کارمند با پرسش‌های واقعی نتواند به شما مراجعه کند.

چاره در این است که به مفهوم واقعی آن سیاست بازگردیم: در دسترس و قابل دسترس برای کسانی باشید که واقعاً به شما نیاز دارند. بنابراین در ـ همان در عینی و فیزیکی ـ را ببندید. اگر سازمان شما بر این اعتقاد است که در "باید به طور فیزیکی باز باشد"، شما و همکاران‌تان به این دستور اداری احترام بگذارید، لکن در مقابل دقت بیش‌تری به عمل آورید که موجب انقطاع در کار یکدیگر نشوید و برنامه‌های همکارتان را نقض نکنید.

مراقب باشید که خود شما انقطاع دهنده و مزاحم نباشید. فهرست جاریی از مواردی که می‌خواهید در مورد آن‌ها با افراد کلیدی صحبت کنید، داشته باشید و همه این موارد را در یک جلسه و یک دیدار گرد آورید و مطرح کنید، احتمالاً هر فردی که قصد دیدارش را دارید، او نیز از شما پرسش‌هایی دارد، بنابراین ضرورتی ندارد که در طول ساعت اداری پنج یا شش بار، کار یکدیگر را قطع کنید.

راه‌های چاره

گزینش. راه اصلی برای رفع مشکل مهمانان ناخوانده گزینش کردن آنان است. منشی یا دستیار شما می‌تواند آنان را گزینش کند و دقیقاً همین چهار روش را اتخاذ کند، همان‌گونه که در مورد تلفن اعمال می‌کرد:

۱. اگر می‌تواند، خود او کار مهمانان ناخوانده را راه بیاندازد. به شرط آن که دستیار شما از اطلاعات کافی برخوردار باشد و اطلاعات لازم در اختیارش قرار گیرد.

۲. اگر منشی یا دستیار شما قادر نیست به درخواست مراجعه کننده پاسخ

گوید، می‌تواند او را به شخص مناسب دیگری معرفی کند.

۳. اگر شما تنها کسی هستید که می‌توانید مشکل مراجعه کننده را پاسخ گویید، دستیارتان می‌تواند وقتی برای او تعیین کند.

۴. اگر مهمان ناخوانده شما از شخصیت‌های مهم است و یا امری که می‌خواهد طرح کند از فوریت ویژه‌یی برخوردار است، آن‌گاه منشی یا دستیارتان می‌تواند، انقطاعی در کار شما پدید آورد و آن شخص را به اتاق شما راهنمایی کند.

برای گزینش مهمانان ناخوانده، میز دستیار یا منشی شما باید در جایی باشد که برای ورود به اتاق شما، ناچار باشند از کنار میز او بگذرند تا گفتگوهایی از این دست روی دهد:

ـ سلام خانم تمپل، می‌توانم کمکی به شما بکنم؟

ـ باید فرانک را ببینم. آیا گرفتار است؟

ـ او سرگرم برآورد بودجه سال آینده است، می‌خواهید در کارش انقطاعی ایجاد کنم.

در بیش‌تر موارد مهمان ناخوانده می‌گوید نه. آن‌گاه منشی یا دستیار می‌پرسد، آیا خود او یا کس دیگری می‌تواند کمکش کند، اگر پاسخ منفی است، می‌تواند قرار ملاقات را برای زمان دیگری معین کند.

گاه با کسانی برخورد می‌کنید که در برابر گزینش شما مقاومت می‌کنند، آنان اعتقاد دارند که تعیین وقت قبلی تنها برای کسانی است که از خارج از سازمان می‌آیند. اما یک دستیار حرفه‌یی و وارد می‌تواند مانع این انقطاعات شود، بی‌آن که رنجشی پدید آید. در چنین مواردی بز عهده شماست که از دستیارتان حمایت کنید. اگر همکار یا مراجعی اصرار داشت که شما را ملاقات کند این سخن را بگویید: "من از دستیارم خواسته بودم که کمکم کند تا

سر ساعت... با کسی ملاقات نداشته باشم تا بتوانم روی سخنرانی رئیس سازمان کار کنم، حال که کارم تمام شده است، دربست در خدمت شما هستم."

برای اعضای تیم و همکاران خود زمان ملاقات تنظیم کنید. بخشی از زمان هر روز خود را به دیدار همکاران یا سایر افرادی تخصیص دهید که در بخش‌های دیگر سازمان کار می‌کنند. مثلاً بین ساعت ۱۰/۰۰ تا ۳/۰۰ دستیار شما زمان ملاقات هر کس را و نیز زمان پایان ملاقات آنان را تعیین می‌کند. کافی است که مراجعه کننده به دستیارتان بگوید که نیم ساعت وقت برای من در طول امروز تعیین کن. دستیار شما باید انگیزه ملاقات را جویا شود. در نتیجه زمینه گفتگو را می‌داند و شما را در جریان آن قرار می‌دهد. از این طریق در وقت شما صرفه‌جویی می‌کند.

ساعتی برای تمرکز و سکون در نظر بگیرید. در باب مفهوم و مقصود ساعت تمرکز در فصل سوم این بخش به تفصیل سخن گفته شد. زمانی که این روش بسیار مؤثر در سراسر یک سازمان به کار گرفته شود، تولید و کارآیی به اوج خود می‌رسد. همه می‌دانند که در طول این یک ساعت سکون و آرامش، دیدارهای اتفاقی و مهمان‌های ناخوانده ممنوع است، زیرا این زمانی است که کنار گذارده شد، تا افراد در کمال تمرکز به کارهای خود بپردازند.

اگر نمی‌توانید در سراسر سازمان یک ساعت آرامش داشته باشید، ابتدا این یک ساعت را در اداره یا واحد خود تجربه کنید. اگر ناموفق بودید بنویسید: "ساعت تمرکز، لطفاً ساعت ۱۱/۰۰۰ مراجعه کنید." برخی از کارکنان همه روزه یک ساعت زودتر در محل کار خود حاضر می‌شوند، قبل از آن که زنگ تلفن‌ها به صدا آید و دیگران سرزده وارد شوند، اگر شما نیز این روش را اتخاذ کنید از حجم کاری که در طول این یک ساعت انجام

می‌دهید شگفت‌زده خواهید شد. به هر حال این ساعت آرامش را به عنوان آخرین راه چاره پیشنهاد می‌کنم. اگر یک ساعت زودتر آمدید، می‌توانید یک ساعت هم زودتر کارتان را ترک کنید. کسی نباید زمانی را که مخصوص خود اوست یا خانواده اوست رها سازد تا فضایی پدید آورد که در آن بتواند درباره کار بیاندیشد و به کارهایش رسیدگی کند.

اگر دستیار ندارید. سیاست‌ها و روش‌هایی که پیش از این ذکر شد، برای زمانی است که منشی یا دستیار تمام وقت دارید. اگر دستیار ندارید، باید روش‌هایی اتخاذ کنید تا مزاحمت‌ها و انقطاع‌هایی که مهمانان و مراجعین پدید می‌آورند، محدود سازید. مشکل مراجعین را بررسی کرده و فوریت آن‌ها را ارزیابی کنید و سپس مراجعین را تشویق کنید که خود راه‌حلی برای خود بیابند. آن گاه زمانی را مشخص کنید تا با شما به گفتگو بنشینند. برخی پیشنهادها به شرح زیر عرضه می‌شود:

▣ **در آغاز دیدار محدودیت زمان گفتگو را مشخص کنید.** به مراجعه کننده ناخوانده خود بگویید: "آماده کمک به تو هستم و اما باید ساعت ۱۰/۱۵ دقیقه شما را ترک کنم و به جلسه‌یی بروم، فکر می‌کنید ظرف ۱۵ دقیقه می‌توانیم رفع مشکل کنیم؟" در آن جا دستیاری ندارید تا مهلت تعیین شده را به شما گوشزد کند، خودتان این کار را انجام دهید و از ساعت شماطه‌یی استفاده کنید.

به دفتر مراجعه کننده بروید. اگر در دفتر شخص دیگری باشید، به مراتب آسان‌تر می‌توانید زمان را کنترل کنید و هر زمان که آماده باشید می‌توانید دفتر آن شخص را ترک گویید و علاوه بر این مشکلات پذیرایی از او را ندارید. بنابراین وقتی کسی به سراغ شما می‌آید بعد از آگاهی از نوع مشکل او این چنین سخن بگویید:

"من یک ده دقیقه‌یی برای جمع و جور کردن این مقاله وقت می‌خواهم باشد، خودم به دفتر تو می‌آیم."

▣ **ایستاده به جای بمانید.** این یکی از روش‌های بسیار مؤثری برای کوتاه کردن زمان دیدارهاست. وقتی کسی وارد می‌شود و می‌گوید: "یک دقیقه وقت دارید؟" شما در برابرش به پا خیزید، سلامش را پاسخ گویید و مشکل او را دریابید و اگر امکان داشت همان لحظه پاسخ دهید، یا در صورت لزوم به بعد موکول کنید ولی در تمام این لحظات ایستاده باقی بمانید. وقتی از مراجعه کننده خود می‌خواهید که بنشیند، معنایش این است که به او پیشهاد می‌کنید که نزد شما بماند.

▣ **از نظرها دور بمانید.** در ساختمان خود، جایی را بیابید که بتوانید به دور از چشم دیگران باشید، مثل اتاق کنفرانس که از آن استفاده نمی‌شود، گوشه کتابخانه، یا گوشه کافه تریا در زمانی که وقت صرف غذا نیست. اینها دو فایده دارد هیچ کس نمی‌تواند شما را پیدا کند، در نتیجه انقطاع در کار به صفر می‌رسد و دیگر این که شما در محیط ناآشنایی هستید که شما را قوی‌تر به کار وامی‌دارد. در سازمانی که با آنان همکاری داشتیم، کارکنانش با هم کنار آمده بودند که اگر کسی برای یک روز در مرخصی بود و در محل کارش حضور نداشت دیگران برای فرار از مراجعین گوناگون، از میز آن شخص استفاده کنند. استفاده از میز دیگران بدان معناست که شما از محل کار خود عامدانه جدا شده‌اید تا با تمرکز بیشتر کار کنید.

▣ **در مورد رییس‌تان چه؟** اگر کسی که آمده است تا یک دقیقه وقت شما را بگیرد «رئیس شما است.» دست و پای خود راگم نکنید. اگر او در وقت نامناسبی آمده یا احساس می‌کنید که بیش‌تر برای خوش و بش آمده تاکار، در کمال احترام ازکارهای جاری و فوریت‌ها سخن بگویید. و این که کارهای‌تان را باید هر چه زودتر به انجام رسانید. برای او از مهلت‌های مقرر شده حرف

بزنید و از او جویا شوید که آیا می‌توانید برای دیدن او بعداً به دفترش بروید تا در آن وقت درباره سایر امور نیز صحبت کنید. مطلوب این است که زمانی را در طول روز تعیین کنید تا به گفت‌وگوهای دوستانه بپردازید و در نتیجه بقیه ساعات مخصوص کار خواهد بود.

خود را بیازمایید

تا چه حد در خلاص شدن از مزاحمت‌ها و انقطاع‌های مراجعین و مهمانان ناخوانده موفق هستید. خود را در یکی از سلسله مراتب قرار دهید و سپس ماه بعد مجدداً خود را بیازمایید.

تقریباً هرگز	= ۰	
گاهی از اوقات	= ۱	
نیمی از اوقات	= ۲	
معمولاً	= ۳	
تقریباً همیشه	= ۴	نمره

۱. گزینش مهمانان یا مراجعین ناخوانده به طور مؤثری صورت می‌گیرد. ــــــ

۲. تا حد امکان کارهای خود را قبل از آن که اجازه دهم انقطاعی پدید آید، تمام می‌کنم. ــــــ

۳. به کمک دستیارم محدود، زمانی برای مراجعین ناخوانده تعیین می‌کنم. و یا اگر دستیاری ندارم، خود آن مهم را بر عهده می‌گیرم. ــــــ

۴. قبل از پذیرش انقطاع در کار، موضوع را از

مراجعه کننده جویا می‌شوم تا ارتباط آن را با خود بدانم و نیز فوریت کار را. ——

۵. قبل از ورود به کاری که موجب انقطاع در کارم می‌شود، راه چاره‌های دیگر را جویا می‌شوم. از جمله این که خود مراجعه کننده چه کوششی برای رفع مشکل خود به عمل آورده؟ چه کسی همانند من یا بهتر از من می‌تواند او را یاری دهد؟ آیا به تعویق انداختن درخواست به نفع خود او نیست؟ اگر اقدامی صورت نگیرد چه‌می‌شود؟ ——

جمع کل ——

۶

ناکفایتی در واگذاری کار به دیگران

بعد از چهارده سال کار در شرکت، هاری به تازگی به خط اول در رؤسا وارد شده است. او نگران است که اشتباهی رخ دهد و در نتیجه اصرار دارد هر کاری که در واحد او انجام شود، از روی میز او عبور کند و به نظر او برسد، یکی از سرگروه‌ها دوست ندارد که منتظر بماند و برای هر گامی که برمی‌دارد، از هاری مجوز بگیرد و برخی با صراحت نسبت به این روش اعتراض دارند. سفارش‌ها روی هم انباشته شده و تولیدات از سوی دیگر در انبار مانده است. هاری تا دیر وقت کار می‌کند و می‌کوشد کارها را به سامان رساند. خوشبختانه مدیر بخش هاری متوجه علت اصلی عارضه می‌شود: هاری عامل همه این مشکلات بوده است. او مایل نبود که کاری به کس دیگری واگذار کند. رئیس هاری، او را به دفتر خود می‌خواند و با صراحت و دلسوزی واقعی می‌گوید: مدیران قبل از هاری توانسته‌اند با اتخاذ روش‌هایی هم نتایج مطلوب به دست آورند و هم بار اضافی بر دوش خود تحمیل نکنند. آنان اموری را به افرادی

واگذار می‌کردند که اطمینان داشتند از عهده انجام آن برمی‌آیند. هاری در خطر از دست دادن بهترین کارگران است، زیرا به آنان اجازه نمی‌دهد در کارهایی وارد شوند که مستلزم جسارت و ابراز توانایی است. هر زمان هاری کاری را انجام می‌دهد که می‌توانسته به دیگران واگذار کند، کاری را بی‌جهت بر دوش خود نهاده است. هاری لب کلام را دریافت. با یک‌یک سرگروه‌ها و سرکارگرها در مورد نوع کاری که بدان علاقه‌مند هستند، صحبت کرد و آن کارها را بر عهده خود آنان نهاد. گزارش‌های واصله از کار آنان نشان داد که سیستم بسیار مهم به حرکت افتاده است. هاری اکنون سر وقت به خانه می‌رود.

غلبه بر عدم تمایل در تفویض کارها

مشکل هاری یک مشکل غیر عادی و مخصوص خود او نیست، بسیاری از مدیران در وانهادن و واگذاردن کار به دیگران مشکل دارند، این دشواری از عوامل و دلایل متعددی ریشه می‌گیرد که بیش‌تر آنها در سرشت آدمی است وقتی منبع و منشأ این دشواری را دریافتیم، می‌توانیم در جهت غلبه بر آن حرکت کنیم.

▣ نفس. در هیچ یک از موارد ضایع کننده وقت، به اندازه این مورد، نفس خودنمایی ندارد. بیش‌تر ما در قبال این اندیشه که "من بهتر کار را انجام می‌دهم." آسیب‌پذیر هستیم و نکته ظریف در این جاست که در مفهوم مقابل و متضاد آن هم آسیب‌پذیر هستیم: "کیست آن شخصی که اگر کاری را به او واگذارم، بهتر از من آن را انجام می‌دهد؟"

در هر دو مورد راه‌حل ساده و آسان است. در هر صورت کار را به دیگران واگذار کنید. اگر کسی از افراد تیم شما کاری چشم‌گیر و برجسته کرد، همه سازمان از این کار چشم‌گیر سود می‌جویند و موجب افتخار همه آنان است و به شهرت شما هم کم‌ترین آسیبی وارد نیامده است و اگر به اثبات

رسید که شما بهتر از او می‌توانسته‌اید آن کار را انجام دهید، این بار شما یک همکار را از فراگیری تجربه‌یی مهم محروم نکرده‌اید.

▣ **نگرانی از اشتباه.** این عامل ممکن است بزرگ‌ترین عامل در عدم واگذاری کار به دیگران باشد: افرادی را که کاری بر عهده‌شان نهاده‌اید، ممکن است، زیر کاسه بزنند و کاسه را خرد کنند و شما ناچار باشید بنشینید و تکه‌تکه‌های آن را جمع و جور کنید و به اصطلاح خرابکاری‌های دیگران را ماله بکشید. تازه اگر بتوان ماله کشید. به عنوان یک مدیر باید فضایی ایجاد کنید که خطاها قابل تحمل تلقی شوند. وقتی امکان تن به خطر دادن و خطر کردن نباشد، کاری بزرگ صورت نخواهد گرفت.

بخشی از افسانه‌هایی که درباره هنری فورد بر سر زبان‌هاست در مورد قدرت تحمل او در قبال خطاهای دیگران است. گفته می‌شود یکی از معاونانش که مرتکب خطایی شده و زیانی حدود بیست میلیون دلار به سازمان وارد آورده بود، با استعفانامه‌اش به نزد فورد آمد. فورد پاسخ داد: "با استعفایت موافقت نمی‌کنم، بیش از این خرج آموزش تو کرده‌ام که حال با از دست دادنت، موافقت کنم."

▣ **جنبه آسان کار.** یکی از مشکلات متعارفی که مدیران با آن مواجه‌اند آن است که علاقه‌مندند کار سابق خود را ادامه دهند، زیرا انجام کار گذشته به جهت تبحری که کسب کرده‌اند برای‌شان آسان‌تر است. آنان می‌دانند که این بخش از کار باید چه‌گونه انجام پذیرد. اما مدیریت می‌تواند با دلواپسی و اضطراب همراه باشد و در نتیجه وسوسه قوی وجود دارد که مدیر از راه رسیده، گرایش به کاری انجام می‌داد که پیش از این انجام می‌داد، حتی اگر این کار به شخص دیگری وانهاده شده باشد چنانچه مهندس طراحی که به مقام مدیر مهندسان ارتقای مقام یافته است، باز هم گرایش دارد که نقشه مدارها را بکشد تا به مدیریت امور جاری در بخش خود بپردازد. برای این که مدیری

موفق باشید، باید از کاری که در گذشته می‌کرده‌اید فاصله بگیرید و به آینده امور فکر کنید.

▣ **ترس از دست دادن کنترل.** اگر در واگذاری کارها به دیگران به طور مؤثری عمل کنید، می‌توانید کنترل نهایی کارها را در اختیار داشته باشید. شما و کارگرتان می‌توانید در مورد برنامه‌یی که در چارچوب برنامه‌یی که در آن جریان امور کنترل شود، به توافق برسید و او می‌تواند هر مرحله از کار را به شما گزارش کند. (مراجعه کنید به فصل هجدهم این بخش) و می‌دانید که در صورت بروز انحراف چه وقت باید وارد عمل شوید.

به راستی یک مشکل واقعی است وقتی مدیر شما مایل باشد به هر دلیل در هر کاری دستی داشته باشد و به اصطلاح انگشت در هر سوراخی بکند. اگر در مورد طرحی که به شخص دیگری از اعضای تیم خود واگذار کرده‌اید، پرسشی به عمل آمد بگویید: "این کار را به پاتریشیا سپرده‌ام، خوشحال می‌شود که با او گفتگو کنم و امروز بعد از ظهر جریان پیشرفت کار را گزارش کنم."

▣ **در حد کمال بودن کار.** می‌توانید والدین خود را سرزنش کنید که به شما این قانون را القا کرده‌اند: "اگر کاری ارزش انجام دادن آن را داشته باشد، آن کار باید در حد کمال انجام پذیرد." این ذهنیت به طور موذیانه‌یی با آن اندیشه که "هیچ کس مثل شما و یا بهتر از شما این کار را انجام نمی‌دهد" در آمیخته، شما را وامی‌دارد تا امور را در کنترل خود نگاه دارید. این توصیه که باید کار در حد «استاندارد من» باشد و چسبیدن به این طرز تفکر موجب می‌شود که بیش از پیش در این امور دخالت کنیم که سرانجام بـه شکست و ناکامی منجر می‌شود. یاد بگیرید کاری را که در حد مطلوب و قابل است، بپذیرید، بیاموزید که یکی از اعمال اصلی ضایع شدن وقت، کمال‌طلبی است.

▣ **عدم اطمینان نسبت به دیگران.** این نگرانی بسیار منطقی است بـه

خصوص وقتی کاری را به کسی واگذار می‌کنید که قبلاً این کار را انجام نداده است. باید واگذار کردن کار به دیگران را بیاموزید، در غیر این صورت دیگران چه گونه ممکن است آن کار را یاد بگیرند؟

آن وقت ممکن است بگویید از کجا بدانم که کار درست انجام می‌گیرد؟ راه‌حل آن آسان است، از بالا بر انجام کار نظارت کنید و دست حمایت خود را از شانه نوآموز برندارید، کار در حد مطلوب انجام می‌پذیرد. خطری که در امر واگذاری وجود دارد، بپذیرید و اقداماتی به عمل آورید تا این خطر به حداقل تنزل یابد. از جمله این که دستورالعمل‌های روشن و واضحی بدهید، راهنمایی و هدایت کنید. و از کسی که کار را به او واگذار کرده‌اید، گزارش مستمر بخواهید.

▣ **تصور کاذب کارآیی.** غالباً مدیران تمایل به واگذاری کار به دیگران ندارند به جهت این که می‌گویند: "من خودم ظرف نیم ساعت آن را انجام می‌دهم و اگر قرار باشد کار را به وندل Wendell واگذار کنم و ساعت طولش می‌دهد." (گاهی اوقات این سخن گفته می‌شود که اگر قرار باشد این همه وقت به شخص دیگری یاد دهم که چه گونه کاری را انجام دهد، خودم آن کار را در زمانی کوتاه‌تر انجام می‌دهم) ممکن است این دو ادعا واقعیت داشته باشد، اما هر دوی آنها طریق خطا می‌پیمایند. زیرا چه اهمیتی دارد که وندل کار را دو ساعت طولش می‌دهد؟ بار بعد که آن را انجام داد، به مدتی کوتاه‌تر نیاز خواهد داشت، به علاوه اگر کار را به او واگذار کنی، برای خودت نیم ساعت وقت صرفه‌جویی کرده‌ای. در این نیم ساعت کاری را انجام می‌دهید که فقط شما از عهده انجام آن برمی‌آیید، کاری که برای سازمان به مراتب پراهمیت‌تر است.

گام‌هایی به سوی واگذاری کارها به گونه‌یی مؤثر

هر زمان شروع به انجام دادن کاری می‌کنید، از خود بپرسید: "آیا کس

دیگری نیز می‌تواند این کار را انجام دهد؟" اگر پاسخ شما مثبت است، آن را به آن شخص واگذار کنید. برای اطمینان از این که همکار شما، کار را در حد مطلوب انجام می‌دهد، باید اطمینان یابید که کار را در حد مطلوب واگذار کرده‌اید.

▣ **شخص مناسب را برای کاری که می‌خواهید واگذار کنید، برگزینید.** با این تصور این بحث را آغاز می‌کنیم که شما افراد شایسته‌یی در گروه خود دارید (اگر فکر می‌کنید که فاقد چنین افرادی در گروه خود هستید به فصل چهاردهم همین بخش مراجعه کنید.) و این که در جمع کارکنان شما یکی دو نفر هستند که از عهده انجام کار برمی‌آیند. تا حد امکان میان سلیقه و ذوق انجام کاری و آن کار هماهنگی ایجاد کنید. به خاطر بسپارید که بخشی از مقصود از واگذاری کار، آموزش است. به طور خودکار کسی را که دارای حداقل تجربه در امری است، کنار نگذارید، او را از آموختن و تجربه‌اندوزی محروم کرده‌اید.

▣ **آموزش‌های لازم را بدهید.** برای کسی که کاری را به او واگذار می‌کنید، دقیقاً روشن سازید که محصول کار و نتیجه آن کدام است و خواسته‌های شما در جریان کار چیست. به طور دقیق استانداردهایی که مطلوب شماست برای او بازگو کنید و توضیح دهید، جریان کار را از ابتدا تا انتها و نقاط مشکل کار را روشن کنید، از آن شخص بخواهید که گفته‌های شما را بازگو کند، در نتیجه مطمئن می‌شوید که هر دوی شما تلقی واحدی از امور یافته‌اید.

▣ **اقتدار و اختیار به شخص بدهید.** وانهادن کار به کسی یک چیز است و دادن قدرت به طرف برای انجام همان کار، چیزی دیگر. برای آن که کارآمد و مؤثر باشید، نمی‌توانید بدون دیگران کار کنید. اطمینان پیدا کنید که اقتدار لازم را به طرف دیگر داده‌اید تا بتواند در حد مطلوب کار را به انجام

رساند، این اقتدار می‌توانـد شـامل امکـانات مـالی، پـرسنلی، تـجهیزات، اطلاعات بین واحدهای سازمان یا نظایر آن باشد، در مورد اختیارات و اقتدار به فصل شانزدهم همین بخش مراجعه کنید.

▣ **جریان امور را دنبال کنید.** نظامی تنظیم کنید که در چارچوب آن از هر فردی که کاری را به او واگذار کرده‌اید به طور مستمر و پیوسته گزارش کار دریافت دارید، بدین ترتیب اطمینان دارید که در صورت انحراف از مسیر اصلی، اطلاع حاصل کرده، امور را به جریان واقعی آن می‌کشانده‌اید.

▣ **در برابر واگذاری کارها از پایین به بالا مقاومت کنید.** گاه مشکلی پیش می‌آید که آن را می‌توان واگذاری از پایین به بالا خواند. اعضای گروه‌تان کاری را به شما ارجاع می‌کنند که باید خودشان آن را انجام دهند. رئیس به خصوص زمانی این کار را می‌پذیرد که به خود می‌گوید: "مانعی ندارد، من خودم این کار را بهتر انجام می‌دهم."

لب اصلی و مغز کلام در واگذاری کارها آن است که تصمیم‌گیری در سطح خود کار اتخاذ شود: هر تصمیمی که ممکن است در پایین‌ترین مراتب اتخاذ شود، وقتی شرایط و اطلاعات لازم موجود است و قدرت و تـصمیم‌گیری وجود دارد، باید در همان سطح تصمیم گرفته شود و بدین گونه از فشار کار در سطوح بالاتر کاسته می‌شود. هر مدیری حتی به حساب دلار وسنت هر چـه مقامش والاتر، وقتش ارزش‌مندتر. اگر وقت خود را صرف تصمیمی کند که کارمندی در سطوح پایین‌تر قادر به اتخاذ آن است، او سرمایه سازمان را تلف کرده است.

اخلاق حاکم در این مورد چنین است: کار اعضای گروه خود را حتی به طور موقت انجام دادن، در واقع فریفتن افراد گروه زیردست است چراکه مانع از یادگیری آنان شده‌اید و سازمان را نیز فریفته‌اید، چراکه از توانـایی‌های خود در مسیری کم ارزش بهره گرفته‌اید و نیز خود را فریفته‌اید، چـراکـه ساعات طولانی از وقت خود را هدر داده‌اید.

چه‌گونه درست عمل کنید

این سناریو گویای برخی نکات اصلی درباره واگذاری کارها به شیوه مطلوب‌تر است. رئیس سازمان خواستار اطلاعاتی درباره برنامه بازاریابی و فروش سازمان است در درازمدت شما تصمیم می‌گیرید که تهیه پیش‌نویس طرح را به پاملا واگذار کنید، هر چند که او هیچ تجربه‌یی در این زمینه ندارد، اما ذهنی خلاق دارد و می‌تواند با مشکلات مواجه شود. هنگامی که او را به دفتر خود دعوت می‌کنید و موضوع را مطرح می‌کنید، ابتدا مقاومت می‌کند.

ـ آه فکر نمی‌کنم بتوانم از عهده انجام آن برآیم.

ـ خوب پس اجازه بدهید در این مورد کمی گفتگو کنیم. بگویید چرا این چنین فکر می‌کنید؟

ـ برای این که قبلاً هرگز این کار را انجام نداده‌ام.

ـ خوب باور می‌کنی دقیقاً به همین جهت است که شما را انتخاب کرده‌ام؟ این کار می‌تواند تجربه‌یی آموزنده برای شما باشد. می‌دانم می‌توانید در این مورد خوب عمل کنید. و نیز می‌دانم شما این هوش و استعداد را دارید در مواردی که اطمینان ندارید، سؤال کنید. نگران نباشید، من در کنار شما هستم و اگر در دادن اطلاعات به شما قصور کردم، آن وقت گناه از من است. بنابراین به ارتش عظیم ما که کاری بر عهده‌مان نهاده شده که می‌پنداریم از توان ما خارج است، خوش آمدید. این حق نخست شماست که از حمایت و پشتیبانی من برخوردار شوید. اجازه دهید روز جمعه پیشنهادهای مقدماتی شما را در این مورد گزارش کنیم.

اندیشه پایانی

ماده اصلی و جوهر مدیریت به معنای رسیدن به اهداف از طریق کوشش‌های دیگران است ـ به سخن دیگر واگذاری کار به دیگران. کسی که

قادر به واگذاری کار به دیگران نیست، قادر به مدیریت نیز نیست.

در مورد واگذاری کار دو نکته اصلی را باید در نظر داشت. چنین کنید: "کاری را که دیگران باید انجام دهند، باید خود آنان انجام دهند" و به طور کامل به این حکم عمل کنید: "وقت خود را صرف کارهایی نکنید که در سطح شما نیست."

خود را بیازمایید.

تا چه حد در واگذاری کار به دیگران موفق هستید؟ خود را در یکی از سلسله مراتب زیر جای دهید و بعد از سه ماه دیگر بار خود را بیازمایید:

تقریباً هیچ = ۰

گاهی از اوقات = ۱

نیمی از اوقات = ۲

معمولاً = ۳

تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. متوجه تناسب میان نوع کار و توانایی فردی که قرار است آن کار را انجام دهد، هستم. ______

۲. توجه دارم که واگذاری کار به فردی که آن کار را قبلاً انجام نداده بهترین شیوه آموزش و تجربه‌اندوزی است. ______

۳. برای تقویت انگیزه قول حمایت و راهنمایی می‌دهم، بدون آن که قصد کنترل اضافی داشته باشم.

۴. متوجه هستم که در دام واگذاری کار از پایین

دستی‌ها که وظیفه انجام آن کار را دارند، نشوم.

۵. بر دریافت گزارش‌های مستمر درباره کارهای واگذار شده اصرار می‌ورزم تا اطمینان یابم که مشکلات به موقع شناسایی می‌شود و اصلاحات لازم به عمل می‌آید. ———

جمع کل ———

۷

بی‌نظمی شخصی

نگاهی به میزتان می‌کنید؟ کوهی از پرونده‌های پـر حـجم و پـوشه‌های حجیم که محتویات برخی از آن‌ها از میان پوشه بیرون لغـزیده، روی مـیز سرازیر شده و یا در زیر لایه‌های کاغذهای پوشه دیگر لغزیده است، بـرگه تقویم‌تان روز گذشته را نشان می‌دهد و پرینت‌های کامپیوتری که نمایان‌گر سیاهه و صورت حساب‌های مختلف و خدا می‌داند چه چیزهای دیگری است، همه و همه در سراسر میزتان پخش شده است. بر فراز این پوشه‌ها و انبوه آن کاغذها، یک برگه زرد رنگ جای گرفته که بخشی از آن در زیر نـامه‌های امروزی پنهان شده ـ نامه‌هایی که هنوز باز نشده است ـ و بر روی آن نوشته شده «فهرست کارهای در دست اقدام امروز» علاوه بر اوراق، یادداشت‌های کوچک هر سوی پراکنده است، دستمال کاغذی در گوشه‌یی از میز جای دارد و پاکت‌های گشوده نشده، در گوشه‌یی دیگر. کتاب‌های مرجع در جایی از میزتان نمایان است که چند خودکار و قلم روی آن‌ها خـودنمایی مـی‌کند.

توده‌یی از مجلات روی هم انباشته شده که با سه توده حجیم پرونده‌ها، چشم و هم‌چشمی می‌کند. فنجان قهوه نیز هنوز همان جایی است که گذاشته بودید و یادداشت‌هایی نیز از سایر بخش‌های سازمان رسیده روی میز پراکنده رها شده و در جای جای میزتان لکه‌های زرد جای به جای مانده است ودهها. برگه پیام تلفنی در سراسر میز پخش شده است.

حیرت می‌کنید اگر بگوییم صاحب این میز، امروز قرار خود را فراموش کرده، روز گذشته یک سند راگم کرده و مهلت‌های هفته گذشته را بی‌نتیجه و بی‌آن که کاری را به پایان برساند، پشت سر گذارده است؟ در طول روز چندین بار در میان هشت توده کاغذی که در پیش روی دارد در جست‌وجوی انواع نامه‌ها و یادداشت‌ها برآمده و در خواست‌ها، گزارش‌های مختلف، یادداشت‌های دیگری را یافته است، لکن توانسته آن قطعه کاغذی راکه مورد نظر اوست بیابد و دقیقاً هم یادش نیست که موضوع آن یادداشت چه بوده است.

برای بی‌نظمی، آسان می‌توان لطیفه ساخت اما این فضای پر هرج و مرج اصلاً خنده‌آور نیست. حتی توجیه نیم‌بندی هم که صاحب این میز می‌کند و می‌گوید: "گرفتارتر از آن است که به میزش سامانی بدهد وکارهایی مهم‌تر از نظم دادن به میزش دارد." چندان به دل شنونده که هیچ به دل خود صاحب میز نیز نمی‌نشیند. از دیر باز افراد بی‌نظم در هر سازمانی، باری بر دوش آن سازمان بوده‌اند و به آنان نمی‌توان در مورد کسب اطلاعات تکیه کرد و یا نمی‌توان اطلاعات را به آنان سپرد، زیرا فراموش می‌کنند که آن‌ها راکجا گذاشته‌اند. آنان مهلت‌های تعیین شده را زیر پا می‌گذارند زیرا اصولاً مهلت‌ها را در جایی ثبت نمی‌کنند. آنان وقت را شدیداً هدر می‌دهند ـ وقت خودشان و وقت دیگران را ـ تا بتوانند پرونده‌یی، شماره تلفنی، نام تماسی و چون آن را پیدا کنند، برای جبران این تأخیرها تا دیر وقت کار می‌کنند. اما به نظر

می‌رسد که همواره عقب‌تر از زمان خود وجریانات کاری هستند. در بیش‌تر موارد در معرض تندبادی هستند که از روز قبل وزیدن گرفته و آنان همان گونه که تقویم رومیزی‌شان روز گذشته را نشان می‌دهد، در روز گذشته به سر می‌برند.

راه‌حل کلی برای آن که منظم باقی بمانید، آن است که سیستم منسجم و به هم پیوسته‌یی پدید آورید که هر تکه کاغذی که اکنون در سراسر میز پراکنده شده است، جایی مخصوص به خود بیابد و نظم شخصی بر همه امور اداری و کاری فرد حاکم شود.

میز خود را آراسته و منظم نگاه دارید

این اندیشه را که میز پر از پرونده و پوشه اشتغال زیاد و مهم بودن فرد است، رها کنید، این نشانهٔ هیچ چیز نیست مگر بی‌نظمی. از رالف کوردینر (Ralph Cordiner) رئیس جنرال الکتریک پرسش شده که چرا تنها یک پرونده روی میز شماست. او پاسخ داد که او تنها می‌تواند توجه خود را روی یک موضوع مهم متمرکز سازد و اگر قرار بود به شیوه دیگری عمل کند، از کارآیی فاصله زیادی می‌گرفت.

هدف شما باید آن باشد فکرتان را از هر چیز دیگری جز آن‌چه روی آن کار می‌کنید، پاک سازید. برای هر کس که مشغول کار است، یک کار در هر زمان کفایت می‌کند. در صورتی که دو کار را هم‌زمان روی میز قرار دهید، ذهن شما میان آن دو کار به پیش و پس حرکت می‌کند و اگر کار سوم نیز به میان آید، سررشته امور از دست‌تان بیرون می‌شود.

از این دام همه کس گرفتار، بپرهیزید که کارها را روی میزم می‌گذارم تا آن‌ها را فراموش نکنم. بله درست است آن را فراموش نخواهید کرد، چرا که کار در تمام طول روز فریاد می‌زند که به من توجه کن. حتی زمانی که سرگرم

کار روی طرح «الف» هستید، طرح «ب» از آن گوشه چشمک می‌زند و توجه شما را به خود می‌خواند، در نتیجه برای به پایان رساندن طرح «الف» پشتکار و مقاومت نشان نمی‌دهید. شما با انقطاع‌هایی که دیگران در کار آن پدید می‌آورند، مقابله می‌کنید، بی‌آن که با انقطاعی که خودتان به وجود می‌آورید، مبارزه‌یی کرده باشید.

به برنامه روزانه‌یی که به شما می‌گوید کدام کار اولویت دارد، تکیه کنید. کارهای دیگر می‌تواند در نوبت خود ـ دور از دید ـ به جای بماند.

اگر دستیاری ندارید، جعبه‌یی سرپوشیده که شکافی در سر آن تعبیه کرده‌اید، روی میز قرار دهید تا مانع از آن شوید که دیگران، کاغذها و یادداشت‌های مختلف را در طول روز روی میزتان بریزند، اگر دستیار یا منشی دارید، این جعبه را روی میز او بگذارید.

یک نکته از باب احتیاط و توجه: روی منظم بودن میز خود در حد افراط اصرار نورزید. در مورد نظمی که به امور و کارتان داده‌اید، پافشاری بیش از حد نکنید، چه در این صورت اگر یک برگه در جای خود نباشد، از کارآیی‌تان کاسته می‌شود.

فهرست کارهای در دست اقدام را دور بیافکنید

وقتی که فهرستی از کارهای در دست اقدام تهیه می‌کنید، احتمالاً در ابتدا احساس رضایت و آرامش خاطر می‌کنید، چرا که از شر تکه کاغذهایی که به عنوان یادداشت، تذکر در این جیب و آن جیب یا در کیف دستی یا کیف بغلی داشته‌اید، خلاص می‌شوید و همه یادداشت‌ها در یک جا گرد می‌آید و احساس رضایت خاطر غریبی حاصل می‌شود، چرا که می‌توانید بر زیر کارهای مهم خط بکشید و بر روی کارهای انجام شده، خط ضربدر.

اما دیری نمی‌گذرد که احساس می‌کند، یک جای این روش می‌لنگد.

درست است که همه چیز در روی یک فهرست واحد ثبت شده، اما همیشه نمی‌تواند آن فهرست را پیدا کند و تحت فشار فوریت‌ها، مواردی پیش می‌آید که روی فهرست دیگری ضبط می‌کند و فهرست تازه‌ای پدید می‌آید. فرصت آن را نمی‌یابد که دو فهرست را با یکدیگر تطبیق دهد، و آن‌ها را یکی گرداند، در نتیجه هر دوی آن‌ها را حفظ می‌کند. دیری نمی‌گذرد که فهرست سومی نیز بدین‌گونه پدید می‌آید که یکی در خانه، دومی در اتومبیل و سومی در کیف دستی، باقی می‌ماند.

تعداد فهرست‌های در دست اقدام، موجب سردرد و سرگشتگی می‌شود. یادداشت در همه این فهرست‌ها، خوب نوعی وقت تلف کردن است. همیشه این اندیشه وجود دارد که موردی را در یکی از فهرست‌ها یادداشت کرده است، اما در کدام یک؟ و آن کار دقیقاً چه بود؟ بالضروره شبیه همین ابهامات در مورد دو فهرست دیگر پیش می‌آید و این خود دلزدگی دیگری در پی دارد. موردی در یک فهرست ضربدر خورده است و در فهرست دیگر فاقد ضربدر است، سرانجام نمی‌داند کار را انجام داده است یا نه...؟

از شرّ فهرست کارهای در دست اقدام خود را خلاص کنید، چرا که این فهرست خود موجب فلج شدن شما می‌شود. از یک سیستم سازماندهی منسجم استفاده کنید. سیستمی که در آن همه مواردی را که باید به خاطر بسپارید و طرح‌هایی که در دست اجرا دارید با نظم اولویت‌های آن‌ها که در آن روز باید انجام دهید، ثبت و ضبط می‌شود.

از سیستم منسجم بهره گیرید

همهٔ ابزار سازمان بی‌بهره و بی‌فایده هستند اگر نتوان نظام به هم پیوسته و منسجمی به وجود آورد. باید راهی بیابید که به کمک آن از ابزارهای کار در یک سازمان به طور منظم و به هم پیوسته استفاده شود و هر ابزاری تقویت

کننده و پیش شرط بهره گیری از ابزاری دیگر شود. یک سیستم سازمان دهنده ـ سیستمی که آمیزه‌یی از تقویم، یادداشت روزانه، فهرست کارهای در دست اقدام، راهنمای تلفن، برگه‌های کنترل طرح، برگه‌های برنامه‌ریزی درازمدت و برگه‌های تماس است ـ پاسخ‌گوی این نیاز است. این سیستم را می‌توان به طور دستی روی کاغذ نوشت و یا در روی یکی از برنامه‌های نرم افزارهای کامپیوتری که عموماً اطلاعات شخصی مدیران خوانده می‌شود، حفظ کرد در هر صورت همه قطعات و بخش‌های پراکنده حیات شما با این روش در یک جاکنار یکدیگر می‌آید.

سیستم سازمان دهنده و برنامه‌ریزی راکه پدید آورده‌اید و به آن تاکتیک‌های زمان، عنوان داده‌اید، تأمین کننده موارد زیر است:

▣ هدف‌های روزانه، قرارها و کارهایی با اولویت پایین‌تر که می‌بایست انجام گیرد.

▣ کنترل برگه‌ها برای پیگیری پروژه‌های بزرگ.

□ کنترل صورت کارهای در دست اقدام، صورتی که تصمیمات کلیدی و عمومی که نیاز به کنترل دارد، در آن ثبت شده است.

▣ فهرست تلفن‌ها و تماس‌هایی که صورت گرفته به منظور تماس با افراد کلیدی که به طور مقرر با آنان در ارتباط هستید.

▣ برنامه‌های ماهانه و مقصدهای درازمدت.

▣ راهنمای الفبایی.

البته سیستم‌های عالی دیگری نیز وجود دارد که می‌توانید در برنامه کار خود به کار گیرید. توجه داشته باشید که یک سیستم مدیریت زمان سالم باید:

۱. قابلیت عملی داشته باشد. برای هر کاری که باید انجام دهید و یا آن را به خاطر می‌آورید، جایی در نظر بگیرید و باید در هر لحظه برای ثبت سریع موارد آماده باشید.

۲. قابلیت اصلاح و ترمیم داشته باشد. باید به آسانی بتوان اصلاحات لازم را در برنامه‌ها به عمل آورد و اگر اقتضا کند، از ماه‌ها قبل برنامه‌ها در آن درج شود.

۳. مقصودها و پروژه‌ها را در پیش روی قرار دهد. سیستم باید به گونه‌یی باشد که اهداف بلند، مقصدهای کوتاه مدت، کنترل پروژه‌ها همه و همه را در پیش روی حفظ کند، به نوعی که موضوعی از چشم نیافتد و از خاطر دور نماند.

۴. مهلت‌ها را در پیش روی نگهدارد. تعیین مهلت‌ها به طور بی‌چون و چرایی شما را در مسیر امور تثبیت می‌کند، مشروط بر آن که تاریخ به سر رسیدن طرحی را همواره در پیش روی داشته باشید.

توجه داشته باشید هر سیستمی که انتخاب می‌کنید متضمن یکی از انواع ثبت برنامه‌های تماس باشد، این شیوه‌یی است که مانع از آن می‌شود در میان انواع برگه‌های یادداشت غرق شوید یا بدتر این که یکی از آن برگه‌ها را گم کنید.

برای هر تماس تلفنی، هر ملاقات، هر جلسه‌یی، یادداشت کوتاهی از نتایج اتخاذ شده از اقداماتی که باید دنبال کنید یا دیگران می‌بایست پیگیری کنند، داشته باشید. سه نوع تماس ثبت می‌شود تا قدرت مانور را تسریع کند: تماس‌های کلیدی (تماس با افرادی که به طور مقرر با آن کار دارید نظیر دستیاران‌تان و رییس‌تان) تماس‌های الفبایی (تماس‌های گاه به گاهی چون یک بنا یا برنامه‌فروشی که یک رشته تماس‌های مهم را در آینده طلب می‌کند) و تماس‌های روزانه (دیگر تماس‌های مهم که در دو گروه تماس اولیه جای نمی‌گیرد).

بعضی از این موارد هم‌چنین اقتضا می‌کند که در برنامه روزانه جایی

نمونه برگه تماس

برگه تماس

اقدام	کی	کی	موضوع	الویت	تاریخ
			گفتگو برای دریافت فرم مناقصه	۱	۱/۸
			آنان سه روز بعد دریافت تقاضای ما اطلاعات می‌فرستند. از		
نامه را بفرستد	ماری	۱/۹	ماری بخواهم که موضوع را دنبال کند		
			نشانی:....		
برطبق تقویم	گیم	۱/۲۰	قیمت در کامپیوتر جا می‌شود		

مشخص داشته باشند. فهرست تماس‌ها، (به نمونه فهرست تماس در صفحه قبل توجه کنید) فهرستی بر اساس تاریخ وقایع (کورنولوژیک) است. این فهرست یادآور همه مسایلی است که در تماس‌های‌تان باید دنبال کنید. وقتی یکی از این برگه‌ها پر و تکمیل شد به برگه بعدی ارجاع کنید. با نگاهی به برگه‌های قبلی می‌توانید هر یک از امور را در جای دیگری قرار دهید و جابه‌جایی‌های لازم را به عمل آورید. استفاده از علایم و رنگ‌های مختلف در نگارش موارد کارهایی که با فوریت باید انجام گیرد، ثبت آن امور را شاخص‌تر می‌سازد.

سیستم‌های کامپیوتری شده مدیریت زمان می‌تواند جریان قرارها را دنبال کند (برخی از این سیستم‌ها می‌تواند کارهای شنیداری بدهد، بدین معنا که صدایی از دستگاه کامپیوتر برمی‌آید که به شما یادآوری می‌کند در ساعت فلان با شخصی مشخص قرار ملاقات دارید و یا در ساعت فلان باید کاری را به انجام رسانید) و دیگر سر عنوان‌هایی که این سیستم می‌تواند داشته باشد، اشاره به نام پرونده‌ها، یادآوری شماره تلفن‌هایی که باید تماس گرفته شود، نظارت بر حسن انجام کار و نگهداری از فهرست‌ها و طرح‌های مختلف است.

بدیهی است هیچ سیستمی هر قدر هم مطلوب باشد در صورتی که در بهره گیری از آن اهمال شود، سودمند نخواهد بود. استفاده مؤثر از هر سیستم مدیریت زمان آن است که همه روزه چند دقیقه‌یی از وقت خود را صرف بازنگری در طرح‌ها و برنامه‌هایی کنید که قرار است فردا صورت گیرد.

جایی برای اسناد و اوراق در نظر بگیرید

سیستم سازمان دهنده مدیریت زمان شما جایگزین بسیاری از اوراقی می‌شود که روی میزتان پراکنده بوده، مانند: تقویم، فهرست کارهای در دست اقدام و دیگر برگه‌های جداجدا و یادداشت‌هایی از این است. مجلات،

کتاب‌های مرجع و پاسخ گزارش‌های رسیده باید به کناری نهاده شود. پرونده‌های مربوط به پروژه‌هایی که بعداً می‌خواهید به آن‌ها رسیدگی کنید باید در کشوی میزتان یا فایل کابینت جای گیرد و منتظر بمانند تا زمان‌شان فرا رسد، آن چه باقی می‌ماند پرونده‌ها و سایر مواردی است که امروز به آن‌ها نیاز دارید.

برای هر قطعه سند یا کاغذی که امروز بدان نیازمندید، باید جایی مشخص داشته باشید. بهترین سیستمی که تاکنون دیده‌ام، داشتن کارتابلی با رنگ‌های مختلف است، هر رنگ برای انجام کاری به‌خصوص با فوریتی خاص مشخص است. در صفحه بعد نمونه‌های کامل از آن نشان داده شده است.

این طبقه‌بندی‌ها عمدتاً مفید هستند زیرا هر برگه یا نامه‌یی که به میز شما می‌رسد در یکی از برگه‌های کارتابل با رنگ مشخص قرار می‌گیرد و کارهایی که باید امروز انجام شود و یا اوراقی که مربوط به کارهای امروز است، در جای خود قرار می‌گیرد. هر سند یا کاغذ دیگری به افراد مربوط به خودشان واگذار می‌شود و یا برای بازنگری بعدی در فایل‌های‌شان جایگزین می‌شوند.

در حالی که فنجان قهوه یا چای را در دست دارید، آماده می‌شوید تا روز خود را آغاز کنید. اهدافی را که امروز دارید، روی کاغذ بنویسید و اولویت‌های آن‌ها را مشخص کنید و برای هر یک مهلتی مشخص کنید، همه طرح‌ها، تماس‌های تلفنی، ارتباطات، جلسات و قرارهای ملاقات بر روی فهرست برنامه روزانه یا برگه برنامه‌ریزی روزانه‌تان ثبت می‌شود. پرونده‌ها و سوابق مربوط به هر طرحی را که روی آن می‌خواهید کار کنید آماده سازید و سایر اوراق و اسنادی که امروز با آن‌ها کاری ندارید، باید در جای خود قرار گیرند (در کشوهای فایل کابینت) تا آن که به آن‌ها نیاز پیدا کنید.

کار را با طرح شماره یک آغاز کنید و آن قدر روی آن طرح مداومت به خرج دهید تا کار را به پایان برسانید یا بخشی از آن را که مقرر شده، کامل

کنید، آن گاه آن طرح را کنار بگذارید و به سراغ طرح شماره ۲ بروید. گاه گاهی به بخش قرمز رنگ کارتابل مراجعه کنید تا دریابید کار فوریی در آن جای گرفته است یا نه.

نمونه روش تعیین اولویت

درجه	نوع کار	روش
الف. فوری (پوشه قرمز)	پیام‌های شخصیت‌های مهم تلفن‌ها یا مهلت قرارها	الف ۱. تسریع / انقطاع الف ۲. خوتان بگردانید خلاصه‌ای تهیه کنید و داخل پوشه را مهر کنید
ب. تلفن (پوشه آبی)	همه تلفن‌های غیر اضطراری	ب. ۱. همه تلفن‌های پوشه آبی مقدم است ب۲. خلاصه‌ای از تلفن‌های ضروری تهیه کنید
ج. دیکته (پوشه زرد)	همه دیکته‌های غیراضطراری اسناد و مکاتبات آماده برای امضاو همه اقدامات مربوط به آن	ج. ۱. مکاتبات قبلی ضمیمه شود ج. ۲. نکات عمده مشخص شود ج. ۳. خلاصه‌ای از نامه‌ها و مکاتبات
د. کارهای دردست اقدام (پوشه نارنجی)	همه مقالات، یادداشت‌ها عمومی اما نه فوری	د. ۱. جای امضا مشخص شود د. ۲. نامه‌های مربوط به هر روز مشخص شود د. ۳. حداقل به صورت هفتگی کنترل شود د. ۴. بپرسید چه کاری مانده است
ه. بازنگری (پوشه سبز)		

هنگامی که زمان تماس‌های تلفنی فرا می‌رسد، بخش آبی کارتابل را باز کنید. به هنگام تلفن‌های طولانی، بخش نارنجی کارتابل را باز کنید و برنامه‌هایی را که می‌بایست امضاء شود، پاراف کنید و در همین حال اوراق مربوط به سایر اقدامات غیراضطراری‌یی که در کارتابل است، ورق بزنید و بررسی کنید آیا کاری به جای مانده که از اهمیت برجسته‌یی برخوردار باشد؟ سپس سراغ بخش زرد کارتابل بروید. اگر برنامه سفری در پیش دارید یا برنامه پایان هفته‌تان را می‌خواهید طرح‌ریزی کنید، بخش سبز کارتابل را ورق بزنید.

وقتی پروژه‌یی به اتمام رسید و تکمیل شد، اوراق مربوط به آن را در پرونده‌ای که روی آن نوشته شده، کارهای اقدام شده، جای داده و در کابینت مربوط به خود جای می‌دهید. خودتان یا دستیارتان این پرونده‌ها را به شیوه‌یی بایگانی می‌کنید که مطمئن باشید، هر لحظه به آسانی به آن دسترسی خواهید یافت. در فصل دوازدهم این بخش در باب سازماندهی پرونده‌ها به شیوه‌یی دست یافتنی و معقول توضیح داده شده است.

خود را بیازمایید

در سازماندهی فردی تا چه حد موفق هستید؟ خود را در یکی از این سلسله مراتب جای دهید و بعد از سه ماه این خودآزمایی را تکرار کنید:

تقریباً هیچ وقت = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴ نمره

۱. لوازم مهم همیشه در دسترس است. منظور از

لوازم مهم ماشین حساب، کامپیوتر، برگه‌های برنامه‌ریزی دفتر تلفن و نظایر آن است. ______

۲. اطمینان دارم همکارانم از منابع و امکانات لازم برای تکمیل کاری که در دست دارند، برخوردار هستند. ______

۳. از نقش منفی میز آشفته آگاهم و همواره می‌کوشم میز خود را از همه اقلام به جز آن‌هایی که مورد نیاز امروز من هستند، پاک کنم. ______

۴. ترتیبی داده‌ام هر امری را که می‌خواهم در خاطر داشته باشم در یک جای مشخص ثبت کنم.

۵. قبل از شروع کار، عوامل درهم شکننده تمرکز مانند نامه‌هایی که متعلق به پروژه امروز نیست، کنار می‌گذارم. ______

۶. فضای کار خود را چنان سامان می‌دهم که کارها با توجه به اولویت‌شان در برابرم قرار گیرند. ______

جمع کل

۸

فقدان انضباط شخصی

انضباط شخصی یکی از واژه‌های مهم در مدیریت زمان است. برای پایان بردن کاری و رساندن آن کار تا مرحله نهایی، نیاز به انضباط و نظم است و باز نیاز به انضباط و نظم است تا همکاری را از کارش با پرسش در مورد مسایل جاری کار خود از کار باز نداریم.

در هر حال به سبب فقدان انضباط شخصی است که مشکلات عدیده‌یی برای خود به وجود می‌آوریم. این فصل توجه‌یی خاص را می‌طلبد.

مشکل در کجاست؟

یکی از دلایل عمده بی‌نظمی و بی‌انضباطی شخصی، ضعف جسمانی یا حتی خستگی است. وقتی سر حال نیستید یا از کار طولانی و برآوردن درخواست‌های مختلف از پای درآمده‌اید نمی‌توانید آن انگیزه و ذهنیت لازم را داشته باشید تا تمرکز خود را به کاری بدهید که در دست انجام دارید. اگر چنین است، هر تغییر و تحولی که لازم می‌دانید به عمل آورید تا از خودتان

مراقبت کنید، با یک برنامه تمرینی آغاز کنید. روش تغذیه خود را مورد بازنگری قرار دهید. خواب‌تان را بیش‌تر کنید و سعی کنید زودتر به بستر بروید. دفترکارتان را جمعه شب ترک‌گویید و در همین پایان هفته یک نیمچه تعطیلات برای خود دست و پا کنید. عامل دیگر این مسئله، نداشتن علاقه به کار به خصوصی است. بی‌علاقگی محرک‌کش و قاتل انگیزه و قدرت‌مندی است اگر بی‌حوصله و خسته باشید و یا در کارتان رقابتی وجود نداشته باشد و احساس می‌کنید اعمال نظمی که لازمه پیشرفت مطلوب در کار است، برای‌تان دشوار می‌نماید، شیوه .تفکر و نگاه خود را نسبت به کاری که انجام می‌دهید مورد معاینه و تجدید نظر قرار دهید و صادقانه و بی‌رودربایستی موقعیت خود را ارزیابی کنید تا دریابید مشکل در خودتان است یا در کارتان؟ چه می‌توانید بکنید تا امور روند بهتری به خود گیرند؟ شاید بهتر باشد از رییس‌تان بخواهید تا کاری پرتحرک‌تر و رقابت‌برانگیزتر به شما ارجاع کند، کمک به همکاران چه طور است؟ اگر می‌توانید کار را زودتر و بهتر به پایان برسانید، آن کار را برای خود دست و پاکنید تا به دیگران مسؤولیت‌های دیگری وانهاده شود. اگر در محیط کار استعدادهای‌تان آن‌گونه که باید به‌کار گرفته نمی‌شود، داوطلبانه در یک سازمان اجتماعی پروژه‌یی خاص را بر عهده گیرید، و زمینه‌های تحرک و تعلق در کار را (صرفه‌نظر از لطفی که به سازمان می‌کنید) برای خود فراهم آورید.

انضباط داشتن و مقید بودن به نظم یک عادت است و بی‌نظمی و عدم تقید به نظم عادتی دیگر. از خود یک سوال دشوار به عمل آورید: آیا بی‌انضباطی نمادی از یک تنبلی دیرینه نیست؟ اگر چنین است آیا می‌خواهید باز هم یک آدم تنبل باقی بمانید؟

یکی دیگر از عوامل بی‌انضباطی، ناآگاهی است. مسئله بی‌انضباطی شخصی گاه عده‌یی را متحیر می‌کند. آنان تا حدودی موفق بوده‌اند، بنابراین

دلیلی نمی‌بینند که به انضباط و لزوم آن بیاندیشند. اما وقتی انضباط را در محیط کار خود برقرار سازند، متوجه خواهند شد که این عامل آنان را به مراتب موفق‌تر می‌گرداند.

علاوه بر این عوامل بدیهی و زاینده دشواری، عوامل دیگری نیز وجود دارد که تا این حد بدیهی نیست:

▣ نداشتن مهلت انجام کار و اولویت‌هایی که موجب می‌شود برخی امور را که بدان‌ها علاقه بیش‌تری داریم کنار بگذاریم و به کاری که علاقه چندانی نداریم، بپردازیم.

▣ ناتوانی در پیگیری امور که انضباط واقعی را ناممکن می‌سازد.

▣ نداشتن اهدافی که مستلزم پویش و کوشش است که به بی‌انگیزشی متجر می‌شود.

چه می‌توان کرد؟ راه‌حل مهم غلبه بر بی‌نظمی، با خویشتن سخن گفتن است، دیگر نگویید: "من انضباط شخصی ندارم، همین هستم که هستم." دیگر نگویید: "من عادت دارم از یک شاخه به شاخه دیگر بپرم، هر کاری را در نیمه رها کرده، به کاری دیگر بپردازم" بلکه مکرر در مکرر به خود بگویید که شما آدمی منظم و مرتب هستید و از انضباط لازم برای کاری که در دست دارید، برخوردارید.

عادت به انضباط شخصی را در خود تقویت کنید. چنان رفتار کنید که گویی انسان با انضباطی هستید، آن‌گاه منضبط خواهید شد. حیرت خواهید کرد که چه‌گونه تا این حد تغییر عادت می‌دهید. یک معلم مشهور و نامی انشا در پاسیفیک نورث‌وست (Pasifc Northwest) دانشجویان خود را که غالب آنان در جاهای مختلف مسؤولیت‌های تمام وقت داشته‌اند برای نگارش به سه نکته توصیه کرد:

۱. خود را نویسنده بیانگارید.
۲. هر روز چیزی بنویسید.
۳. جایی را برای نوشتن انتخاب کنید و در آن جا کار دیگری نکنید.

او درباره خودش ماجرایی را باز گفت: به عنوان یک نویسنده جوان بی‌چیز، از میز خیاطی به جای میز تحریر استفاده می‌کرده، یک روز صبح برای نوشتن نامه‌یی خصوصی پشت آن میز می‌نشیند و وقتی به خود می‌آید متوجه می‌شود که شش ساعت است که پشت آن میز نشسته است. عادت به نوشتن در پشت آن میز آن‌چنان در وی قدرتمند بوده، بی‌آن که خود متوجه باشد شروع به نوشتن اولین رمان خود کرده بود. جنبه، اخلاقی و آموزشی این ماجرا این است: "*وقتی عادت به حد کفایت قوی باشد، انضباط به خودکار پدید می‌آید.*"

خود را تقویت کنید. وقتی برنامه خود ـ انضباطی را دنبال می‌کنید، شرایطی پدید می‌آورید که این برنامه را تقویت کند:

▣ **هدف‌ها را پیش روی قرار دهید.** هدف‌ها را تعیین کنید و آن‌ها را همواره پیش روی داشته باشید. هر زمان وسوسه شوید که کاری برای فردا بگذارید یا سستی به خرج دهید، هدف‌تان شما را وامی‌دارد تا اندیشه‌تان را روی آن متمرکز کنید.

▣ **از کلیه ابزارهای موجود بهره گیرید.** بکوشید از همه امکانات و تجهیزات بهره گیرید: از سیستم سازمان دهنده، طرح‌های روزانه گرفته تا برگه‌های برنامه‌ریزی و گزارش‌های پیشرفت کار و زمان‌سنج برای مکالمات تلفنی.

▣ **مهلت تعیین کنید.** حتی اگر پروژه‌یی که در دست دارید، فاقد مهلت است برای آن تعیین مهلت کنید. هیچ چیز مثل مهلت، احساس اضطرار و فوریت را در شما برنمی‌انگیزد. تعیین مهلت موجب می‌شود که انضباط را

رعایت کنید.

▣ **فعالیت‌های خود را برنامه‌ریزی کنید و اولویت‌ها را مشخص سازید.** برنامه روزانه با تعیین اولویت‌ها به دست شما چارچوبی می‌دهد. بدون برنامه، به دور خودتان می‌گردید و بی‌انضباطی تشدید می‌شود.

▣ **برآوردی دقیق از زمان انجام کار داشته باشید و بر جریان پیشرفت نظارت کنید.** گزارش‌های مستمر از گردش کار تهیه کنید: در چه مرحله‌یی هستید و باید به چه مرحله‌یی برسید؟ بدین ترتیب روش‌های انضباطی به کار می‌بندید تا عقب ماندگی‌ها را جبران کنید.

▣ **به خود پاداش دهید.** کامیابی و رسیدن به هدف نباید بدون پاداش باشد وقتی به هدفی دست یافتید، به خودتان پاداش دهید.

▣ **به عنوان الگوی کار مدلی برای خود برگزینید.** دنیای ما آکنده از ماجراهایی است که کسانی با ناممکن‌هایی مواجه شدند، با آن به مبارزه برخاستند و بر آن‌ها غالب آمدند. توماس ادیسون لاستیک را پس از ۱۵۰۰ بار تجربه کشف کرد، این بدان معناست که او ۱۴۹۹ بار در تجربیات خود ناکام ماند و باز هم به تجربه ادامه داد. گلن کانینگ هام ستاره راه‌پیمایی جهان در کودکی به سختی سوخت، به نوعی که پزشکان گفتند او هرگز دیگر راه نخواهد رفت. ورنرفن براون در مرحله اول ریاضیات مردود شد. او شکست را یک مبارزه خوانده و به خود قول داد که استاد ریاضیات شود.

انسان‌های منضبط دارای ویژگی‌های مشترک هستند. آنان به «ان‌شاءالله»ها دل نمی‌بندند و هیچ‌گاه کاری را در نیمه راه رها نمی‌کنند. آنان اهدافی دشوار و دوردست را برمی‌گزینند و کوشش می‌کنند و به کار می‌چسبند تا آن را به فرجام رسانند. آن‌گاه اهدافی حتی بزرگ‌تر برمی‌گزینند.

خود را بیازمایید.

در خود ـ انضباطی تا چه حد موفق هستید؟ خود را در یکی از مراتب ذیل جای دهید، سپس سه ماه بعد از این زمان، دیگر بار خود را بیازمایید.

تقریباً هیچ = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه =۴

نمره

۱. هر روز برای خود برنامه‌یی تعیین می‌کنم و آن هدف را تا پایان کار پیش روی دارم. ______

۲. برای کارهای مهم خود و گروه همکارم مهلتی تعیین می‌کنم. ______

۳. خواستار گزارش مستمر پیشرفت کار هستم.

۴. جریان پیشرفت کار را با مهلت‌های روزانه تطبیق می‌دهم. ______

۵. از ایجاد انقطاع در کار دیگران برای اموری که می‌توان بعداً بدان پرداخت پرهیز می‌کنم. ______

جمع کل ______

۹

ناتوانی در گفتن «نه»

گفته شده که قدرتمندترین و قوی‌ترین عامل در مدیریت زمان در جهان یک واژهٔ دو حرفی کوچک یعنی «نه» است. در این مورد اطمینان کامل ندارم، قبول دارم که از قوی‌ترین ابزارها است، اما «نه» در فراز همهٔ آن‌هایی که نزدیک به بالاترین عامل‌هاست، جای می‌گیرد.

عوامل و دلایل متعددی وجود دارد که مردم قادر به گفتن «نه» در قبال درخواست دیگران نیستند. اما نتایج همواره یکسان است: قبول بار اضافی، قبول کار اضافی و قبول فشار اضافی. کسی که قادر به گفتن «نه» نیست همواره کوچک‌تر و کوچک‌تر شده و در برابرش کوه وظایف و مسئولیت‌ها بزرگ‌تر و بزرگ‌تر می‌شود.

اجازه دهید این سخن را وانهاده و خط فاصلی میان مسئله بسیار کوشیدن و تلاش کردن و (موضوع شماره چهار از موانع زمان) و ناتوانی در گفتن «نه» بکشیم. آنان که بسیار می‌کوشند دچار عارضه «بیش از حد اعتماد به نفس

داشتن» هستند. آنان می‌پندارند از عهدهٔ هر کاری برمی‌آیند. ناتوانی در گفتن «نه» به معنای آن نیست که نمی‌دانند این کار چه گونه صورت می‌پذیرد، بلکه به معنای نداشتن قابلیت و ذهنیت لازم و جسارت ذهنی لازم در رد خواسته دیگران است. محجوب بودن، یا نیاز به خشنود کردن دیگران یا هراس از رنجش دیگران یا عوارضی از این دست، انگیزه‌ها و محرک‌هایی است که فرد را به سوی دادن پاسخ «آری» گفتن هدایت می‌کند.

بهترین شیوه برخورد برای درمان این عادت که به طور خودکار «آری» گفتن، زمانی که می‌خواهید «نه» بگویید آن است که نگاهی به دلایل مشخصه آن بیافکنیم. تمایل شدید در خشنود گردانیدن دیگران و کسب امید آنان در رأس فهرست این دلایل قرار دارد. تمایل به خشنود کردن دیگران امری است که در سویدای قلب همه ما وجود دارد. در واقع غریزه انسانی کمک به کسانی که نیازمند هستند یک خصلت ارزشمند است، اما این که بخواهیم خشنودی دیگران را به بهای زیر پا گذاردن اولویت‌های خود کسب کنیم، ناخوش آیند است، اگر در سازمانی که کار می‌کنید از استعداد و قابلیت ویژه‌یی برخوردار هستید «نه گفتن» به خصوص اهمیت بیش‌تری می‌یابد. در غیر این صورت خیلی زود قربانی خواسته‌های کسانی می‌شوید که به توانایی‌ها و قابلیت‌های شما نیازمندند و دیری نمی‌گذرد که دیگر وقتی برای کارهای خودتان نخواهید داشت. «نفس» دام اصلی گرفتاری شماست و نیاز به این‌که انسان احساس کند به او نیازمندند و این که او انسانی برجسته، مهم و مفید است، خیلی زود شما را به راهی می‌کشاند که بیش‌تر از آن‌چه توان دارید، فعالیت می‌کنید و دیری نمی‌گذرد که مراجعین و درخواست کنندگان از شما سوءاستفاده می‌کنند. گروهی از مردم به دام «آری گفتن» می‌افتند، آن‌گاه که دیگران از قبول مسئولیت سر باز می‌زنند، آنان پای به صحنه می‌گذارند تا خلاها را پر کنند. در برخی عرصه‌ها و صحنه‌ها این ورود ستایش‌انگیز است،

اما می‌تواند شما را به شهادت برساند. چه بسا از کسانی که همه هستی خود را در گرو آرمان‌شان گذرانده‌اند، انتظار می‌رود که همواره چنین کنند. باید آموخت که زمانی این همه هستی بخشیدن را حد یقفی است؛ ناتوانی در گفتن «نه» اشکال مختلف دارد از جمله پاسخ دادن با تردید، با پوزش، با خود حقیر گردانیدن و چون آنان است. فرد محجوبی که می‌خواهد «نه» بگوید معمولاً با یک پوزش و بهانه شروع می‌کند و این کوششی ضعیف برای گفتن «نه» است:

"خوب ببین، من نمی‌دانم، راستش کارهای بسیاری برای انجام دارم..."

مسئله در این جاست که درخواست کننده معمولاً هر توجیه و بهانهٔ ممکنی را پیش‌بینی کرده و آماده است، تا آن را به نوعی رفع کند. و چنین سخن می‌آغازد:

"متوجه مسئله هستم؟ بله می‌دانم که گرفتاری دارید، با این حال به سراغ شما آمده‌ایم، تنها به سراغ شما. کار بزرگ را به مردان بزرگ باید سپرد و بالطبع مردان بزرگ همواره گرفتار هستند."

اگر در دادن پاسخ منفی متزلزل باشید، درخواست کننده را وا داشته‌اید تا به شما اصرار ورزد و با آوردن بهانه‌های ضعیف، نیروی امید را در درخواست کننده تقویت کرده‌اید.

آیا اگر نمی‌توانید بهانه و توجیه خوبی بیابید باید «آری» بگویید؟ ابداً خیر. شما نیازی به بهانه و توجیه ندارید، اگر قصد دارید در قبال درخواستی پاسخ منفی بدهید، نیازی نیست که آن را توجیه کنید تا درخواست کننده توجیه شما را موجه تلقی کند یا نه. فقط بگویید: "متأسفم، این بار ناچارم، «نه» بگویم."

رد درخواست‌هایی که بدون هشدار قبلی به عمل می‌آید به خصوص دشوار است. شما نمی‌توانید دلیلی برای «نه» گفتن به آن بیابید و در نتیجه معمولاً پاسخ «آری» می‌دهید. در این وضعیت همه شرایط به نفع درخواست کننده است. در یک چنین مواقعی زمان را برای خود حفظ کنید و قبل از گفتن

«آری» از یک تا پنج بشمارید. این طور بگویید: "اجازه دهید درباره‌اش فکر کنم، من تعهدات دیگری دارم که ممکن است همه برنامه‌هایم را درهم بریزد."

نادیده انگاشتن اولویت‌های خود، ممکن است اصلی‌ترین عامل در گفتن «آری» باشد. «آری» را نخست به خود بگویید. اولویت‌های اول را برای اموری بگذارید که در حوزه مسئولیت مستقیم شما است و آن اولویت‌ها را همواره در روشنای دید خود قرار دهید و وقتی از شما تقاضایی شد، می‌توانید تصمیمی مسئولانه و آگاهانه اتخاذ کنید، تصمیمی که مبتنی بر اهداف شماست و اگر لازم دانستید به درخواست کننده، آن هدف را نشان دهید.

حتی گاه در مواردی بعد از تعمق و تأمل لازم ممکن است بگویید آری و بعد دریابید که اشتباه کرده‌اید. بدون تأخیر با درخواست کننده تماس گرفته و بدین گونه سخن گویید:

"باید از تو عذر بخواهم دوست عزیز، قولی را که به رییسم داده بودم فراموش کردم و امکان این که هر دو کار را با هم انجام بدهم وجود ندارد. من واقعاً متأسفم. اگر وضعیت دیگری پیش آید سعی می‌کنم ترا در جریان بگذارم."

چهار مرحله برای «نه» گفتن

اگر شما نیز مانند بسیاری از ما برای گفتن «نه» در تردید هستید، زیرا نگرانید که دیگران را برنجانید، این چهار مرحله را به خاطر بسپارید:

۱. به دقت گوش فرا دهید و دریابید که از شما چه چیزی خواسته می‌شود.

۲. اگر قصدتان گفتن «نه» است، بگویید «نه». این کلام را در کمال ادب ولی با قاطعیت بگویید. با پاسخ‌های متزلزل امید کاذب در قلب درخواست کننده ایجاد نکنید.

۳. دلیل آورید. اگر می‌توانید دلیل منطقی عرضه کنید، آن را بیان دارید،

آوردن دلیل، کلام شما را موجه‌تر می‌سازد.

۴. راه‌حل‌های تازه‌یی عرضه دارید. با عرضهٔ راه حل‌های معقول دیگری که نیاز شخص را رفع کند، حسن نیت خود را نشان دهید.

در پاسخ به درخواستی که واقعاً در خارج از حوزهٔ توانایی آنان است، روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌توانید به جای گفتن «آری» آنها را به کار ببندید:

ـ متأسفم تعهدات دیگر اجازه نمی‌دهد که مسئولیت تازه‌یی به عهده گیرم.

ـ قولی به افراد خانواده‌ام داده‌ام که امسال مسئولیت جدید نپذیرم، شاید سال آینده.

مدیر عامل یک شرکت از سیاتل نامه‌یی برایم نوشت:

"از این که بعد از بیست سال فعالیت اداری و تجاری به من «نه گفتن» را آموختید متشکرم. همین امروز از چهار هیأت مدیره در چهار سازمان استعفا داده‌ام. مدت‌های مدید در هر یک از این سازمان‌ها عضو هیأت مدیره بودم و مانع از آن بودم که جوان‌ترها بر کارها دست یابند و نقشی داشته باشند. بر این تصور بودم که آنان به وجود من نیاز دارند به همین جهت دیگر مدیران در هر دوره مرا در هیأت مدیره انتخاب می‌کردند. حال دریافته‌ام که آنان مرا برمی‌گزیدند صرفاً بدین جهت که نمی‌خواستند عواطف مرا جریحه‌دار کنند. از شما متشکرم و همسرم نیز از شما ممنون است. از این پس بیش‌تر به زندگی خانوادگی خود می‌پردازم. از همین حالا شروع می‌کنم.

نه گفتن به رییس

بدیهی است «نه گفتن» به درخواست‌ها یا تعیین مهلت‌های نامعقول رییس‌تان امر کاملاً متفاوت دیگری است. روش اساسی در این مورد این است که پروژه‌ها و طرح‌هایی که در دست دارید به او یادآور شوید و به او

بگویید که اولویت‌ها کدام است و از او بخواهید که یاری‌تان دهد که در فهرست اولویت‌ها، کدام کار در تقدم نخست قرار می‌گیرد.

اگر شما رییس هستید و در برابر اولویت‌های مختلفی قرار می‌گیرید که نمی‌دانید کدام را تقدم بخشید، از اعضای گروه‌تان بخواهید تقدم‌ها را مشخص کنند و راه‌حل عرضه دارند. اجازه دهید آنان دریابند که شما انتظار دارید آنان فکر کنند و پیشنهاد دهند؛ نه آن‌که کورکورانه بپذیرند و اطاعت کنند. و اگر دیگران از اعضای سازمان شما تقاضایی دارند، اجازه دهید که اعضای تیم شما جسارت «نه گفتن» به درخواست‌های نامعقول آنان را داشته باشند و اگر لازم است به اعضای تیم خود بیاموزید که چه گونه «نه» بگویند.

خود را بیازمایید.

تا چه حد توان «نه گفتن» دارید؟ پایگاه خود را تعیین کنید و سه ماه بعد نیز همین آزمون را از خود به عمل آورید.

تقریباً هیچ وقت = ۰
گاهی اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. وقتی از من تقاضایی می‌شود و یا کاری خواسته می‌شود که شخص دیگری باید انجام دهد، بدون احساس گناه می‌گویم «نه». ـــــ

۲. گروه خود را تشویق کنم تا به درخواست‌های نامعقولم پاسخ دهند و یادآور شوند که چه گونه چنین

درخواستی موجب اختلال در کارها می‌شود و از آنان بخواهم راه حل‌های معقول را نشان دهند. ____

۳. در قبال درخواست‌های دیگران از گروه خود به هوش هستم و وقتی گروه پاسخ منفی می‌دهد، از آن پاسخ حمایت می‌کنم.

۴. می‌دانم که «نه گفتن» به درخواست‌های بازدارنده دیگران، امری دشوار است و معمولاً راهی پیدا می‌کنم تا وقتی کسی می‌گوید "یک دقیقه وقت دارید؟" بگویم "آری". ____

۵. وقتی بدون تأمل پاسخ مثبت می‌دهم و بعد درمی‌یابم که پاسخم خطا بوده است فوراً در جهت اصلاح آن برمی‌آیم و دلیل نه گفتن خود را شرح می‌دهم. ____

جمع کل ____

۱۰

کار امروز را به فردا افکندن

چند سال پیش با خانواده‌ام در شهرک کوچکی در حومهٔ نیویورک که چاپاک خوانده می‌شد و بخشی از دهستان وست‌چستر بود، زندگی می‌کردم، بسیاری از ساکنان این شهرک در حومه نیویورک کار می‌کردند و هر روز صبح، ایستگاه قطار محلی بسیار پر رفت و آمد و شلوغ بود و گروه کثیری از مردم خواب‌آلود در سکوی آن‌جا گرد می‌آمدند، به انتظار رسیدن قطاری که راهی شهر می‌شد.

یک روز صبح زمانی که در آخرین واگن نشسته با لکوموتیوران گپ می‌زدم، نگاهی از پنجره به بیرون افکند و گفت:

"بفرما این هم یکی دیگر."

به دنبال نگاه او به بیرون نگریستم و مشاهده کردم که یکی از مسافران که با تأخیر رسیده بود، کیف در یک دست و روزنامه در دست دیگر به طرف سکو می‌دود و از همان فاصله نگاه نگران و هراس‌آلودش را می‌دیدم که با کنده

شدن قطار از سکو، خطوط نگرانی در چهره‌اش عمیق‌تر می‌شد. حدود سی متری از سکو فاصله داشت که قطار حرکت کُند خود را شروع کرد، اما متوجه بودم که عزم جزم کرده خود را به قطار برساند. با حدود یک دقیقه دویدن یا کمی بیش‌تر، خود را به واگن آخر رساند، اما در همان لحظه بر سرعت قطار افزوده شد و هر چه دونده بر سرعت خود افزود، فایده‌ای نبخشید و در نگاه خسته‌اش فریاد می‌زد. و دانست که آرزویش از دست رفته است. با نگاهی غمین و خشمگین دور شدن قطار را دنبال کرد و از خشم فریادی کشید.

لکوموتیوران که به طرف در واگن رفته بود تا نظاره‌گر آن تلاش باشد، سری تکان داده با تأسف گفت:

"آقا باید زودتر از خواب برمی‌خاستی".

اگر به موقع شروع کنید ضرورتی ندارد کوششی مأیوسانه به عمل آورید و یا لحظات آخر دست به خطر بزنید.

با این حال بسیاری از ما شروع‌های دشواری داریم. کاری را به تعویق می‌اندازیم که می‌دانیم مشکلات عدیده‌یی به همراه خواهد داشت، مشکلاتی برای خودتان، همکاران‌تان و سازمان‌تان. اما در این مورد چه می‌توان کرد؟ از آن‌جا که بسیاری از عوامل ضایع کننده وقت ریشه در طبیعت و ذات خودمان دارد، باید در گام نخست درک کنیم چرا این چنین عمل می‌کنیم.

در پس این کار امروز را به فردا افکندن چه پدیده‌یی نهفته است؟ غالباً ترس از شکست. اگر کار همراه با خطر باشد، اگر دیگران از شما انتظارات فوق‌العاده‌یی داشته باشند، اگر از مهارت و کارآیی خود مطمئن نباشید، حتماً شروع کار را دشوار خواهید یافت و به تعویق انداختن آن را آسان. غریب است لکن واقعیت دارد، حتی در مواردی ترس از عدم موفقیت انسان را فلج می‌کند.

مشکل عمومی دیگر فقدان علاقه به کار است. وقتی انسان کار چندانی

برای انجام نداشته باشد و برای حفظ زمان ضرورتی برای تلاش کردن نداشته باشد، دیری نمی‌گذرد که دچار کسالت می‌شود. کسالت و بی حالی، چون علف هرز تند رویشی است که در همه جهات ریشه می‌دواند، انگیزه‌ها را می‌خشکاند و زمانی نمی‌پاید که آنان احساس می‌کنند قادر به انجام دادن امور حتی ساده نیز نیستند.

گاهی از اوقات انسان‌ها در کاری تأخیر می‌کنند، به جهت آن که احساس خشم و نفرت نسبت به کسی دارند. خشم معمولاً نسبت به کسی که کاری را به آن‌ها تکلیف می‌کند؛ اما شاید بهتر باشد گفته شود نسبت به کسانی که امور را اداره می‌کنند. آنان از ابراز تنفر مستقیم ابا دارند، بلکه ناخودآگاه و به طور مستقیم دست به خرابکاری می‌زنند.

بدیهی است که ما را سر آن نیست تا هیچ یک از این دلایل را که با توسل بدان‌ها خود را توجیه می‌کنیم مورد تأیید قرار دهیم. توجیهاتی از گونه: "من همه منابع را در اختیار ندارم/ منتظر رسیدن گزارشی از اداره‌یی دیگر هستم/ تعهدات دیگری دارم که مرا به خود مشغول داشته/ اکنون وضع و حال خوشی ندارم/ عجله‌یی که در کار نیست/ به هر حال خیلی دیر نمی‌شود/ برنامه‌ریزی‌اش دقیق نیست/ به محض رفع و رجوع سایر کارها به این یکی می‌پردازم/ باشد برای بعد/ و من در هر صورت تحت محدودیت‌های زمانی و فشار کار، بهتر کار می‌کنم".

یکی از این دلایل ممکن است دارای اعتبار باشد. مواردی وجود دارد که به مصلحت است کاری را کنار بگذاریم، زیرا برنامه‌ریزی صحیح نیست. انسان‌های فکور و آگاه تفاوت میان تصمیمی آگاهانه و عقلایی را برای به تعویق انداختن کاری و امروز و فرداکردن آن را که تأخیری نامعقول است و توجیهی منطقی ندارد، نیک می‌شناسند. دلایل دیگر را بررسی کنید تا از معقول بودن آن‌ها اطمینان حاصل کنید.

خطر تأخیر

تأخیرگرها و آنان که کارها را به تعویق می‌اندازند، در جلسات با تأخیر می‌رسند و وقتی سرمی‌رسند، آمادگی چندانی ندارند، در نامه‌نگاری تـنبل هستند و پاسخ تلفن‌ها را نمی‌دهند، هرگز سهم خود را در پروژه یا طرحی که در حال تکوین است، به موقع ادا نمی‌کنند و با اطلاعاتی که مورد نیاز دیگران است و قرار است با خود بیاورند، سر نمی‌رسند.

این گونه افراد حتی ممکن است مردم راحت‌طلب و سهل‌انگاری باشند که در پی تن‌آسایی هستند، اما در کوشش‌های پایانی فشارهای زیادی را برخود تحمیل می‌کنند، البته فشاری که بر دیگر اعضای گروه خود وارد می‌آورند، به مراتب بیش‌تر است.

به همین ترتیب خطر دیگری که آنان را تهدید می‌کند، مرتکب اشـتباه شدن است؛ امکان اشتباه در فضایی که پر از هول و هراس است، بسیار بیش‌تر می‌شود. وقتی کاری را تا لحظات پایانی تعطیل می‌گذارید، معمولاً کاری کم ارزش عرضه می‌دارید، زیرا زمانی برای اصلاح و غلط‌ها و اشتباهات باقی نمی‌ماند و اشتباه اجتناب‌ناپذیر است.

ارتکاب به خطا در مراحل اضطراری و فشار کار است که نادرستی منطق کسانی راکه می‌گویند "من تحت فشار بهتر کار مـی‌کنم." نشـان مـی‌دهد و یادآور می‌شود که چنین فضایی نه تنها در بهبود کار اثر ندارد که ویران‌گر نیز هست. با اعتقاد نادرست "کار تحت فشار بهتر انجام می‌شود و یا به هـمان مطلوبیت لازم است" عده‌ای کار را به تعویق می‌اندازند. بنابراین آن‌چه بدیهی است آن که نه تنها کار بهبود نمی‌یابد که دقیقاً برعکس آن است.

گرایش به انجام دادن کارهایی که دوست داریم تاکارهایی که باید انجام دهیم، در واقع یک گرایش عمومی است. بنابراین وقتی کاری نـاخوشایند، پرخطر، هول‌انگیز یا خسته کننده است، وسوسه‌یی عمیق در ما پدید می‌آید که

آن کار را به تعویق اندازیم، حتی اگر بتوانیم با سرعت عمل آن را به پایان ببریم. سرزنش کارکنان‌مان، تمرین سخنرانی، پیش روی قرار دادن کاری که دو بار از آن ناکام سر برآورده‌ایم، تماس با مشتری‌یی که از معامله ناراضی و پشیمان است، نامه‌نگاری برای مشتری ناراضی، از جمله آن‌هاست. هر چه نارضایتی از کاری بیش‌تر باشد، امکان به تعویق انداختن آن بیش‌تر است.

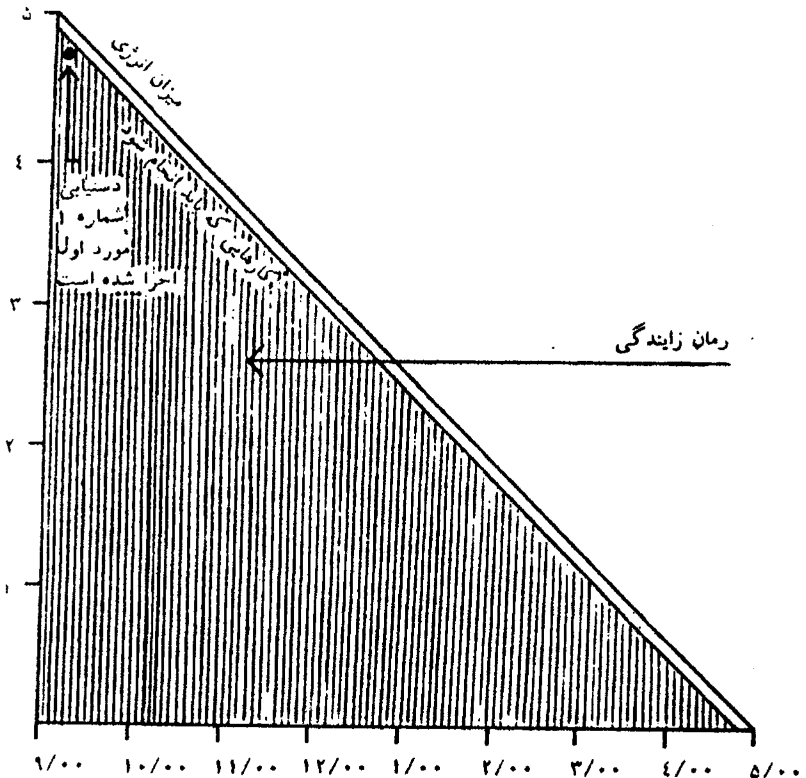
در مورد بیش‌تر ما، این بدان معناست که ما به دشوارترین کارها زمانی می‌پردازیم که انرژی‌مان در حداقل آن است. آیا به راستی می‌پندارید وقتی انرژی‌تان در حداقل ممکن است این نوع کارها را بهتر انجام می‌دهید؟ امکان خطا در این شرایط بسیار دشوار است. این یکی از دلایل عمده‌یی است که نشان می‌دهد به تعویق افکندن کار، تلف کردن وقت است. وقتی به هنگام خستگی کاری را انجام می‌دهیم، آن کار طولانی‌تر شده، امکان خطا افزایش می‌یابد و سرانجام زمان بیش‌تری می‌طلبد تا آن خطا اصلاح شود.

به دو گراف در صفحه بعد نگاه کنید، گراف اول کاهش تدریجی انرژی ما را در یک روز عادی نشان می‌دهد. اگر کارهایی را که از اولویت اول برخوردارند برای ساعت پایانی روز بگذاریم (نگاه کنید به خط نیازهای کار) ناچاریم زمانی به این کارها بپردازیم که انرژی‌مان به شدت تحلیل رفته است در نتیجه حاصل کار بسیار ضعیف است. با قرار دادن کارهای مهم در اولویت نخست و پرداختن بدان‌ها، ما تقریباً بازده خود را همان طور که در گراف دوم می‌بینید به دو برابر افزایش می‌دهیم.

درمان به تعویق افکندن کار

نخستین گام برای رهایی از به تعویق انداختن کار آن است که شما ابزار قدرت را در دست دارید و این شما هستید که قدرت تغییر دارید. به یاد آورید که قادر هستید عادت بد را از خود دور کنید و عادت نیک را جایگزین سازید

مسئولیت‌ها متناسب با میزان انرژی است

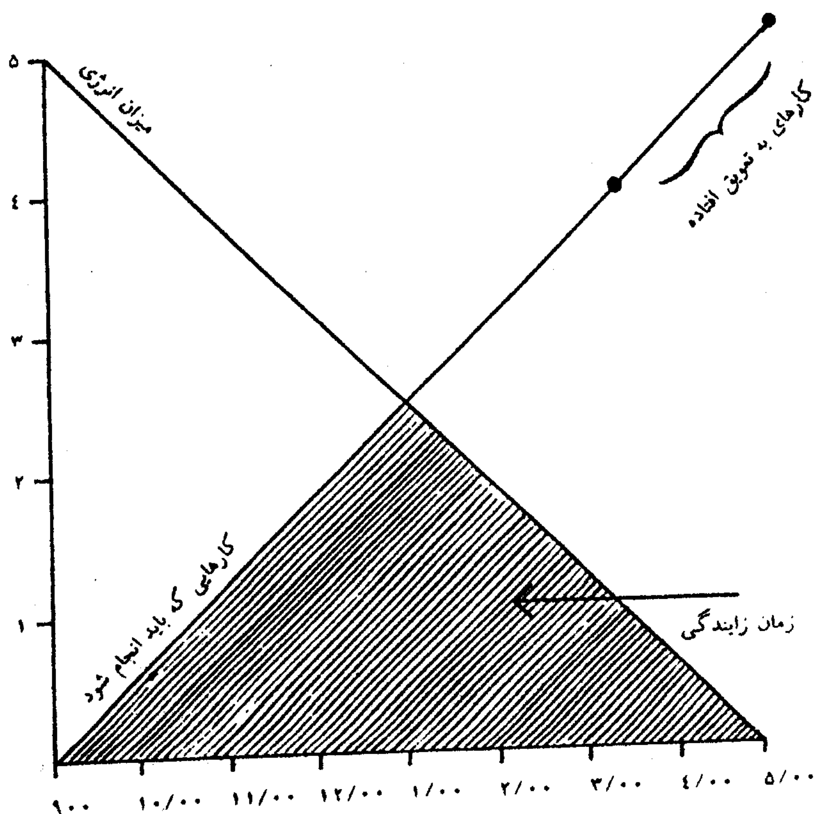


اوقات روز

تذکر: منطقه هاشور خورده شاخص حداکثر تولید است که به طور چشم‌گیری به هنگامی که کارها با میزان انرژی تناسب دارد افزایش می‌یابد.

مسئولیت‌های‌مان را با میزان انرژی‌تان تطبیق دهید.

مسئولیت‌ها با میزان انرژی مطابقت ندارد



اوقات روز

تذکر: کارهای کوچک در هنگامی که انرژی در اوج است و کارهای بزرگ را هنگامی که انرژی در حداقل است، نتیجه کار بسیار ضعیف است.

(نگاهی به سه مرحله برای ایجاد عادات نیکو در بخش سوم بیافکنید). به تعویق انداختن کارها در نهاد شما قرار دارد این کاری است که شما با خود می‌کنید، بنابراین می‌توانید آن را تغییر دهید و قادر هستید کوششی آگاهانه به عمل آورید و به خود بگویید: "باید این کار را همین حالا انجام دهم."

برای خودتان مهلتی تعیین کنید. هیچ چیز مانند تعیین مهلت احساس پرداختن به کار را در شما برنمی‌انگیزد، اگر کاری که در دست دارید یک طرح بزرگ است، آن کار را خرد و خردتر کرده و برای هر قسمت از کار مهلتی تعیین کنید. برای مثال برای قسمت نخست کار تعیین مهلت کرده، نیز بگویید مهلتی که تعیین کرده‌اید چه موقعی است و از او بخواهید که از شما سوال کند آیا تا سر مهلت کار را به فرجام رسانیده‌اید. برای پایان رساندن هر قسمت از کار در مهلت مقرر به خود پاداش دهید. بکوشید پایان کار را در پیش روی داشته و تصویر ذهنی روشنی از محصول کار داشته باشید و آن احساس را که وقتی کار را به پایان بردید در خود خواهید یافت، زنده نگاه دارید.

وقتی شما رییس هستید

اگر افرادی که با شما کار می‌کنند مشکل به تعویق افکندن کار دارند، می‌توانید به شیوه‌های مختلف یاری‌اشان کنید. نیل فیور Neil Fiore در کتاب «عادت تازه» چهار روش برای برخورد با کسانی که کارها را به تعویق می‌اندازند، آموزش می‌دهد:

۱. با ایجاد اعتماد در زیردستان از طریق تقویت تعهد نه خوشدلی و خوش‌خیالی.

اجازه دهید سایرین نیز در تصمیماتی که مربوط به کار است و براثر آن احساس تعهد تقویت می‌یابد، شرکت کنند. به جای این که بگویید: "تا ظهر باید

این کار را تمام کنم" بگویید: "با توجه به برنامه‌مان فکر می‌کنید چه وقت این کار را به انجام رسانید؟"

۲. بر شروع به جای پایان کار تأکید کنید.

فکر این که قرار است کار بزرگی در مهلتی در دوردست انجام پذیرد، افراد خوکرده به تعویق امور را نگران می‌کند، آنان را نگـران عـظمت کـار می‌کند. ترس و اضطراب آنان را با تأکید بر نقطه شروع کار کاهش دهید. به جای این که بگویید: "تاریخ انقضای مهلت را به خاطر آورید که تنها دو ماه وقت داریم، بگویید: "فکر می‌کنید چه وقت بتوانید این طرح را شروع کنید؟"

۳. انتقادی سازنده به عمل آورید.

خشم، انتقاد منفی همیشه ویران‌گر است، اما تأثیر این ویران‌گـری روی افرادی که کارها را به تعویق می‌اندازند، شدیدتر است. آنان از ترس از دست دادن کارشان توانایی تمرکز بر اولویت کار را از دست مـی‌دهند. بـه آنـان نگویید: "گزارشی که تهیه کرده‌ای کلاً موضوع اصلی را نادیده گرفته است" بلکه بگویید: "شروع خوبی است، فکر می‌کنم اگر بیش‌تر روی مفاد الف و ب کار کنیم و بخش نتیجه‌گیری را تقویت کنیم، گزارش کاملی خواهد شـد." بگذارید افراد زیردست‌تان بدانند که شما ارزش آنان را به عنوان یک انسان پاس می‌دارید و در این مسیر پیشرفت افراد را پاداش می‌دهید.

۴. قاطع باشید و اولویت‌ها را مشخص کنید.

گرایش مدیران به تغییر اولویت‌ها با توجه به پدید آمدن مشکلات تازه، امری بدیع نیست. تغییر اولویت‌ها به گروه و بـازدهی کـارشان لطـمه وارد می‌آورد. برخی از کارکنان وسوسه می‌شوند که بگویند: "یکی دو روزی صبر کنیم، ببینیم باز هم رأیی تغییر می‌کند یا خیر. "تغییر اولویت‌ها فقط باید در چارچوب اضطرارها و ضرورت‌های مشخص و شناخته شده توسط کارکنان، صورت پذیرد؛ تنها زمانی برنامه‌های کار را تغییر دهید که سایر اولویت‌ها را

ملحوظ نظر قرار داده‌اید و در شرایط بحرانی و تعیین کننده اعضای گروه‌تان راتغییر دهید.

اما من در شرایط فشار و دغدغه بهتر کار می‌کنم

در مقام یک مدیر گاه با عضو گروهی برخورد می‌کنید که منطق او چنین است: "من تحت فشار و دغدغه و محدودیت زمانی بهترین بازده را دارم" اجازه دهید ببینم «کی» (Kay) مدیری توانا و کارآمد چه گونه با این مسئله عام برخورد می‌کند. «کی»، دوگ (Doug) را احضار می‌کند. به دوگ کاری مشخص احاله شده، لکن دایم از شروع کار طفره می‌رود و کار را به تعویق می‌اندازد. «کی» نگران است و ناراحتی خود را به دوگ ابراز می‌کند. دوگ درپاسخ می‌گوید:

"بله درست است، می‌فهمم باید کارم را زودتر از این‌ها شروع می‌کردم، امامن کلی کار دیگر دارم که باید انجام دهم، ولی فکر نمی‌کنم دلیلی برای نگرانی باشد چون من همیشه تحت فشار بهتر کار می‌کنم و ترجیح می‌دهم کار را برای زمان‌های پایانی بگذارم. می‌خواهم جمعه آینده به آن بپردازم، فکر می‌کنم همان روزی که آخرین مهلت تعیین شده است، این طور نیست؟"

ـ بله درست است جمعه آخرین روز مهلت است و من نگران برنامه‌ریزی شما هستم. فکر نمی‌کنی که داری کار را به تعویق می‌اندازی و به کارهایی می‌پردازی که بیش‌تر مورد علاقه‌ات است؟

ـ آه نه، این به تعویق انداختن نیست. من واقعاً کارهای زیاد دیگری برای به انجام رساندن دارم. قصد دارم آخرهای هفته، این طرح را به مورد اجرا بگذارم، برای این که هر وقت تحت فشار باشم بهتر کار می‌کنم.

ـ ظاهراً متقاعد شده‌ای که دراین شرایط بهتر می‌توانی کار کنی، اما من مطمئن نیستم. می‌توانی توضیح دهی که چرا شروع کار در روزهای پایانی

مهلت برایت مفیدتر است و بازده بهتری دارد؟

ـ خوب... راستش... فکر می‌کنم دلیل آن را نمی‌دانم، ولی در گذشته هرگاه تحت فشار محدودیت زمانی بوده‌ام، کارم را در حد مطلوب انجام داده‌ام. این دلواپسی‌ها مرا وامی‌دارد تا بهتر کارم را انجام دهم.

ـ می‌فهمم چرا چنین می‌پنداری، اما رک و پوست کنده بگویم، نمی‌توانی مرا قانع کنی.در طبیعت توست که کاری را در حد مطلوب در شرایط فشار انجام دهی، اما شرط می‌بندم بدون وجود فشار قادر هستی که کاری برجسته عرضه داری و این چیزی است که از تو می‌خواهم و انتظار دارم این کار را در اولویت نخست قرار دهی. بنابراین می‌خواهم مهلت کار را تا پایان دو روز آینده تعیین کنیم و فقط تا چهارشنبه مهلت داری. دلیل آن را خواهم گفت. نخست این که با به تعویق انداختن شروع کار با یک چنین مهلت کوتاهی، زمان چندانی برای برنامه‌ریزی نداری و برای طرحی چون این طرح، برنامه‌ریزی دقیق امری حیاتی است. دوم این‌که می‌خواهم آن قسمت از کار را که به تو مربوط می‌شود به قسمتی که دیگران دست‌اندر انجام آن هستند پیوند دهم و برای انجام این کار به زمان نیاز داریم، سوم این که وقت نداری امور را مورد تجدیدنظر قرار دهی و هرکجا که عیب و اشکالی دارد رفع کنی و چه بسا در لحظات آخر متوجه شوی که برخی امور را نادیده گرفته‌ای.

ـ حال اگر فکر می‌کنی مساله‌یی وجود دارد که فکر مرا تغییر می‌دهد فردا صبح به دفترم بیا، در غیر این صورت بر این باورم که مهلت جدید را پذیرفته‌ای.

خود را بیازمایید.

تا چه حد در کنترل به تعویق انداختن امور موفق هستید؟ جایگاه خودتان را در این سلسله مراتب تعیین کنید و سپس بعد از سه ماه بار دیگر این آزمایش را روی خودتان به عمل آورید.

تقریباً هیچ وقت = ۰
گاهی اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

	نمره
۱. هر زمان وسوسه می‌شوم که کاری را به تعویق اندازم برای خود مهلتی تعیین می‌کنم از جمله زمان شروع کار را مشخص می‌کنم.	—
۲. دقت دارم که اعضای گروهم کار را به تعویق نیاندازند و به آنان کمک می‌کنم تا بر این امر فایق آیند.	—
۳. وقتی بامشکل به تعویق افکندن مواجه می‌شوم، موضوع را علنی می‌کنم و مهلتی را اعلام می‌کنم و از دیگران می‌خواهم مهلت را به من گوشزد کنند.	—
۴. وقتی طبق برنامه پیش می‌روم و در مهلت تعیین شده کار را به پایان می‌رسانم، به خود پاداش می‌دهم.	

۵. وقتی ترس از اشتباه مرا به تعویق انداختن کار می‌کشاند، منافع اقدام به موقع را به خود یادآور می‌شوم و به خود می‌گویم اصلاح خطا براثر محدود بودن زمان، وقت بیش‌تری می‌طلبد، تا این که کار سرفرصت انجام پذیرد. —

جمع کل —

۱۱

جلسات

در جمع ضایع کنندگان وقت، در باب جلسه بیش از همه نوشته و گفته شده یا بیش از همه لطیفه ساخته شده است. امروزه هیچ ساختمان مرکزیی بدون اتاق کنفرانس برپا نمی‌شود، حتی بعضی از آن‌ها چندین اتاق کنفرانس دارند. هیچ سازمانی و حتی سازمان‌های متوسط نمی‌تواند بدون اتاق هیأت مدیره باشد و هیچ هتلی بدون تسهیلات برای برگزاری کنفرانس نیست.

آنان که اوقات خویش را در این اتاق‌های جلسات، اتاق‌های هیأت مدیره و سالن صرف می‌کنند درباره جلسات چه می‌گویند؟ می‌گویند که تعداد جلسات زیاد است، افرادی که دعوت می‌شوند، عمدتاً تناسبی با نوع جلسه ندارند و اداره جلسات به صورت نامناسبی صورت می‌گیرد و دیگر این که جلسات خیلی کشدار می‌شود و از آن‌ها چیزی بیرون نمی‌آید. به طور متوسط هر مدیری در هفته ۱۰ ساعت از وقت خود را در جلسه صرف می‌کند و ۹۰ درصد مدیران می‌گویند که نیمی از وقت این جلسات، ضایع می‌شود. به

عبارت دیگر ۵ ساعت در هفته، ۲۵۰ ساعت در سال برای هر شخص. در برخی زمینه‌ها مثل آموزش، این ساعات به مراتب بیش تر است.

چه راه‌حلی برای این ضایع کننده وقت وجود دارد؟ تنها جلساتی را برگزار کنید که لازم است و آن‌ها را نیز فشرده‌تر کنید.

وقتی جلسه‌یی را اداره می‌کنید.

وقتی جلسه‌یی را اداره می‌کنید، این توصیه‌ها را قویاً به کار بندید، حتی وقتی شما مسئول اداره جلسه نیستید، می‌توانید به ملایمت این روش‌ها را القاء کنید:

▣ بررسی کنید آیا این دیدارها ضروری است یا نه. مقدار زمانی که در جلسات صرف ـ تلف ـ می‌شود، در صورت محاسبه سرگیجه‌آور خواهد بود. این امور در همه جهان مصداق دارد. استرالیایی‌ها، کانادایی‌ها، آلمانی‌ها، ونزوئلایی‌ها، آمریکایی‌ها، ساکنان آفریقای جنوبی همه و همه رأی واحد دارند: "از تعداد جلسات خود بکاهید." به طور کلی چهار عامل اصلی برای تشکیل جلسه وجود دارد:

۱. هماهنگ کردن فعالیت‌ها و مبادله اطلاعات.
۲. برانگیختن و فعال گردانیدن گروه.
۳. بحث در باب مسایل جاری مانند (مسایل کارکنان).
۴. اتخاذ تصمیم.

با عامل آخری معمولاً باید با تردید برخورد کرد. از خود بپرسید آیا مقصود از تشکیل جلسه آن است که می‌خواهید دیگران را در خطر تصمیمی سهیم کنید که دقیقاً به شما ارتباط دارد. هر کسی در قبال این موضوع تا حدودی آسیب‌پذیر است. این جزء ذات بشر است که خطر کند همان‌طور که

خودبینی و اعتماد به نفس جزء ذاتی اوست. گاه این‌طور پیش می‌آید: می‌دانید که کادر شما هفته‌یی یکی دوبار جلسه دارد و با خود فکر می‌کنید که موضوع را در دستورالعمل جلسات قرار دهید. آن‌گاه نظر یک یک افراد جلسه را جویا می‌شوید ـ با صرف وقت بسیار ـ اما در پایان باز هم خود شما هستید که تصمیم می‌گیرید و چه بسا بی‌تأثیر از آرای شرکت کنندگان در جلسه.

آیا به راستی به جلسه‌یی نیاز داشتید آیا نمی‌توانستید همین نتیجه را با ارسال یادداشتی برای آنان یا مذاکره تلفنی کوتاه‌مدت کم کنید؟ آیا برگزاری جلسه از سر عادت بوده است یا نیاز؟ آیا می‌توانید جلسات را به جای هفته‌یی یک‌بار، هر دو هفته یک‌بار برگزار کرد؟ آیا وقت آن نیست که به کمیته‌تان مرخصی بدهید تا آنان را به جهت تکمیل کردن کارشان در وقت مقرر، خشنود سازید تا با برگزاری جلسه‌یی وقت‌شان را بگیرید؟

در هر حال هر جلسه‌یی که برگزار می‌کنید موارد زیر مورد لحاظ است:

◻ دستور جلسه را از پیش بنویسید و برای هر موضوعی که در جلسه قصد طرح آن را دارید محدودیت زمانی تعیین کنید. بدین ترتیب هر یک از شرکت کنندگان در جلسه از پیش می‌داند که موضوع بحث کدام است. اگر برای هر موضوع زمانی مشخص در نظر گرفته شود، آسان‌تر می‌توانید جلسات را اداره کنید. مسیر اصلی جلسه را حفظ کنید و به همان سمت و سو حرکت دهید و به موقع جلسه را به پایان ببرید.

◻ افراد مناسب را برای موضوع مناسب در زمان مناسب و مکان مناسب دعوت کنید. تنها کسانی در جلسه دعوت می‌شوند که رافع آن مشکل خواهند بود، نه بیش نه کم. اطمینان یابید که زمان‌بندی درست برای هر موضوع به عمل آمده است.

قبل از آن که همه شرکت‌کنندگان در جلسات اطلاعات لازم را دریافت دارند، در تشکیل جلسه شتاب نکنید و جلسه را آن‌قدر به تعویق نیاندازید که

تشکیل آن بی‌ثمر باشد. اگر مباحثات طولانی یا پیچیده است، دقت کنید که جلسه در محلی خارج از سازمان باشد.

▣ جلسه را سروقت شروع کنید. اگر صبر کنید و جلسه را تا رسیدن تأخیرکنندگان معطل نگاه دارید به تأخیرکنندگان جایزه داده‌اید و به سروقت آمدگان کیفر انتظار.

وقتی شرکت کنندگان دریافتند که در مورد زمان تشکیل جلسه جدی نیستید، خود را به زحمت نمی‌اندازند که سر وقت حاضر شوند در ضمن برای دیرآمدگان موضوع را تکرار نکنید. اگر موضوع به یک یا دو فرد از اعضای جلسه مربوط می‌شود، آن موضوع را در صورت دستور جلسه قرار داده، ابتدا به آن بپردازید. در این صورت احتمالاً ضرورت ندارد که برای بار دوم در این مورد جلسه تشکیل دهید.

▣ اعضایی را که موضوع مربوط به آن‌ها در جلسه مطرح شده و دیگر کاری با آنان نیست، مرخص کنید. تا حد امکان دستور جلسه را طوری مطرح کنید که پیرامون مسایل شرکت‌کنندگان در جلسه باشد و هر کس را که مشکلش طرح و در مورد کار او تصمیم گرفته شد، مرخص کنید، این شیوه ارزشمندی برای جلوگیری از ضایع شدن وقت است که همگان آن را ستایش می‌کنند.

▣ به دستور جلسه سخت پای‌بند باشید، برای هر موضوع، محدودیت زمانی مشخصی تعیین کنید؛ بعد از پایان یافتن زمان آن موضوع، به موضوع بعدی بپردازید. وقتی افراد دریافتند که شما نسبت به مهلت‌های تعیین شده برای هر موضوع پای‌بند هستید، سعی می‌کنند گفتارشان را بر آن موضوع متمرکز کنند. اگر به رغم این کوشش‌ها کسی خواست موضوع تازه‌یی را وارد دستور جلسه کند، این‌گونه برخورد کنید:

"چارلی این که مطرح می‌کنی بسیار جالب توجه است، اما متأسفانه می‌خواهیم دموکرات باشیم، اجازه دهید مسئله را به همه پرسی بگذاریم. چند

نفر از ما احساس می‌کند که چارلی می‌تواند در این جلسه این موضوع را مطرح کند؟"

می‌توانید اطمینان داشته باشید که چارلی رأی نخواهد آورد، چرا که شرکت‌کنندگان در جلسه از افزوده شدن بر موضوعات جلسه به جهت کشدار شدن آن، بیزار هستند.

◻ دقیقاً در مسیر دستور جلسه حرکت کنید، از خوش و بش بیش از حد بپرهیزید. تنها در صورتی اجازه انقطاع در جلسه از بیرون بدهید که ضرورتی اجتناب‌ناپذیر رخ داده باشد. اگر در موردی مباحثه کشدار شده و بی‌نتیجه ادامه یافته است و گروهی از یک نظر و گروه دیگری از دیدگاهی دیگر حمایت می‌کنند، سعی کنید موضوع را به بعد موکول کنید. مثلاً جلسه را در این موردخاص و با همان دوگروه به صبح فردای روز جلسه موکول کنید و حیرت خواهید کرد که چه‌طور این چنین سریع نتیجه حاصل می‌شود. و دو طرف به توافق می‌رسند و هر طرف بخشی از آرای طرف مقابل را می‌پذیرد.

◻ وقتی در مورد موضوعی توافق حاصل شد، راه‌های اجرای آن را نیز مشخص کنید. در همان لحظه باید مشخص شود که چه کسی و چه طور و چه وقت باید کار را به انجام رساند.

◻ جلسه را سروقت به پایان برید. شرکت‌کنندگان در جلسه باید بدانند که جلسه در وقت مقرر پایان می‌پذیرد زیرا آنان باید برای زمان بعد از جلسه نیز برنامه‌ریزی کنند. اگر جلسه‌یی تا قرار بعدی شرکت کنندگان به درازا بکشد آنان بی‌حوصله شده، به خشم می‌آیند، این راه سنگلاخی‌یی برای هر رییس جلسه‌یی است. محدود بودن زمان جلسات طبق صورت جلسه کمکی مؤثر است.

◻ یادداشت‌های مربوط به جلسه را از پیش آماده ساخته، توزیع کنید. جریان جلسه بستگی تام به چه گونگی ثبت و پیشروی مرحله به مرحله مفاد

جلسه دارد و در صورت ثبت صحیح موارد، تصمیم گیری سریع‌تر انجام می‌شود. توزیع یادداشت‌های مربوط به جلسه بالاخص میان کسانی که قادر به شرکت در جلسه نیستند بسیار مهم است.

هایمن ریک اور (Hyman Rickover) در برگزاری جلسات کوتاه و فشرده مشهور بود. او چارچوب فشرده شگفت‌انگیزی پدید آورده بود که هم دستور جلسه بود و هم یادداشت‌های مربوط به آن. در آغاز جلسه، عناوین مربوط به نام هر فرد و زمان آغاز آن ثبت شده است. در پایان جلسه، تصمیمی که در باب هر موضوع اتخاذ شده، ثبت می‌شود، آری یا نه. و یا انجام کار به شخص معینی واگذار شده است و مهلت انجام آن کار نیز در برگه یادداشت می‌شود. در پای هر ورقه ریک اور با نشانه «R» بزرگ امضا می‌کند و ورقه‌ها که هم دستور جلسه و هم یادداشت جلسه است میان کسانی توزیع می‌شود، که باید به دست‌شان برسد.

شیوه دستور جلسه / یادداشت جلسه ریک‌اور

زمان	موضوع	تصمیم‌گیری	مسئولیت	مهلت انجام کار
۱۰:۰۰	آ			
۱۰:۲۰	ب	ی	ب ج	۹/۱۵
۱۰:۳۵	ث	ن	-	-
۱۰:۴۵	د	ح	-	-
۱۰:۵۵	یی	ن	-	-
۱۱:۰۰	تعویق	ی	ث ب	۱۰/۱

چه‌گونه از جلسات رهایی یابیم

همه ما این احساس را داشته‌ایم که در جلساتی حضور یافته‌ایم که به راستی

ضرورتی برای شرکت در آن نداشته‌ایم، گاهی اوقات چنین مشارکت‌هایی اجتناب‌ناپذیر است. اما گاه نیز کوشش لازم را برای یافتن مقصود اصلی تشکیل جلسه از پیش به عمل نیاورده‌ایم. در این رابطه می‌توانیم یکی از روش‌های زیر را به کار بندیم:

▣ در آن قسمت از جلسات شرکت کنید که به شما ارتباط می‌یابد، بالاخص آن گاه که رییس‌تان شما را به جلسه دعوت کرده باشد. برای رییس‌تان دلیلی آورید که به نفع خود او باشد: با کناره گرفتن از جلسه می‌توانید وقت بیش‌تری را صرف اولویت‌های اساسی‌ای بکنید که فردا صبح باید آماده سازید. اگر جلسه توسط مدیر دیگری غیر از رییس‌تان تشکیل شده است، با توجه به موقعیت او، می‌توانید از حمایت رییس‌تان برخوردار شوید.

▣ از رییس‌تان به عنوان بهانه استفاده کنید. برای مثال فرض کنید کسی از واحد دیگری در راهرو جلوی شما را می‌گیرد و از شما می‌خواهد که در جلسه کمیته فردا شرکت کنید، برای شما کاملاً روشن نیست که این جلسه چه ربطی به شما دارد. بکوشید تا اطلاعات بیش‌تری درباره جلسه کسب کنید و در همان حال ذهنیت شما باید مبتنی بر امتناع باشد، بدین گونه: "فکر می‌کنم ممکن است فردا بعدازظهر با رییسم درگیر شوم. اگر مسئله‌یی برای شما نیست قبل از دادن پاسخ به شما موضوع را با رییسم مطرح کنم؟ حال اجازه بدهید اطمینان پیدا کنم که مقصود جلسه را کاملاً دریافته‌ام، لطفاً به من بگویید درباره چه چیز می‌خواهید بحث کنید؟"

▣ بدون تشکیل جلسه تصمیم‌گیری کنید. اگر کسی از شما خواست که جلسه‌یی تشکیل دهید تا درباره موضوعی بحث کنیم، از او بپرسید: "نمی‌توانیم موضوع را تلفنی حل و فصل کنیم؟" یا اگر آدمی که شوق جلسه دارد در راهرو یقه شما را چسبید و از شما برای شرکت در جلسه‌یی دعوت کرد، بگویید: "خوب ما که الان در کنار یک‌دیگر هستیم، چرا همین حالا

تصمیم نگیریم؟"

به همین ترتیب اگر فکر می‌کنید رییس‌تان قرار است شما را به جلسه‌ای جهت تصمیم‌گیری دعوت کند ـ در صورتی که روابط خوبی با یکدیگر دارید ـ به او بگویید: "ببینید هر تصمیمی شما بگیرید برای من مغتنم است، چرا خودتان تصمیم نمی‌گیرید؟ هر مسیری که می‌خواهید اتخاذ کنید، من در کنار شما هستم."

▣ به عنوان جانشین خود، توضیح مکتوب عرضه دارید. فرض کنیم شما از سوی مدیر واحد دیگری به جلسه‌یی دعوت شده‌اید و احساس می‌کنید که شرکت در آن جلسه جنبه حاشیه‌یی دارد. لکن عدم شرکت در آن جلسه موجب رنجش خواهد شد. اما شما کار دارید و باید آن را به انجام رسانید و فرض کنید که رییس‌تان شما را درک می‌کند و از شما حمایت می‌کند، این روش را اتخاذ کنید.

ابتدا به دستیار رییسی که شما را به جلسه دعوت کرده تلفن کنید:
"سارا همین حالا یادداشتی از هارولد در مورد جلسه روز پنجشنبه دریافت داشتم ولی در مورد طرحی که در دست دارم با مشکلی مواجه‌ام. دقیقاً نمی‌دانم در آن جلسه چه موضوعی مطرح است. ممکن است بگویید ماجرا از چه قرار است؟ هارولد از من چه انتظاری دارد؟"

اگر سارا بداند، به شما خواهد گفت: "او انتظار دارد درباره موضوعات الف و ب بحث کند" و حالا شما فرصت دارید تا در آن مورد فکر کنید.

ـ سارا! اگر نتوانم در جلسه شرکت کنم، برایت یک گزارش در هر دو مورد می‌فرستم که همان چند نکاتی است که اگر قرار بود، شرکت کنم، بیان می‌داشتم و از تو می‌خواهم که آن‌ها را به هارولد بدهی و بدین ترتیب با رییسم هم درگیر نمی‌شوم.

اگر سارا اطلاع نداشته باشد که موضوع از چه قرار است و چرا شما را دعوت کرده‌اند، او ممکن است تلفن شما را به هارولد وصل کند (یا ممکن است بعداً به شما تلفن کند) بپرسد: "منظورت چیست که نمی‌توانی در جلسه شرکت کنی؟"

آن وقت می‌گویید: "ببین هارولد، تو که توم را می‌شناسی، همین حالا سرگرم دو طرح بزرگ برای معاون سازمان است و من در هر دو طرح نقش کلیدی را دارم، تو مرا با یک یادداشت کوتاه به جلسه دعوت کرده‌یی و من موضوع را از سارا جویا شدم و پرسیدم که آیا می‌توانم بی‌آن‌که درگیر توم شوم کمکی هم به تو بکنم."

کم‌تر مدیری است که این درخواست معقول را نفی کند.

آن گاه که خود مسئول اداره جلسه نیستید چه‌گونه جلسه‌یی را آغاز می‌کنید.

غالباً مهم‌ترین مشکل جلسات این است که به موقع و سروقت شروع نمی‌شود. نه تنها این تأخیر دقایق اولیه را از دست می‌دهد، بلکه موجب بی‌حالی و کسالت در سراسر جلسه نیز می‌شود. اگر شما اداره کننده جلسه هستید، اجازه تأخیر به کسی ندهید. اما وقتی مدیر جلسه نیستید چه؟ کارهای متعددی می‌توانید بکنید.

اجازه دهید یک مثال را مورد بررسی قرار دهیم و موردی که کسی به جلسه دعوت شده و خود به موقع رسیده ولی جلسه سروقت شروع نشده است. افراد گروه گروه ایستاده‌اند و گپ می‌زنند یا صرفاً به انتظار تشکیل جلسه مانده‌اند و با قلم‌های‌شان آرام آرام روی میز می‌زنند. شما می‌توانید کنترل جلسه را به عهده گیرید، با صدایی بلند که از لحن آن تعجب برخاسته بگویید: "هی ساعت ده است" همه از سخن بازمانده و به ساعت‌های‌شان نگاهی

می‌کنند. رییس که احتمالاً خود او دارد با شخص دیگری گپ می‌زند، خواهد گفت: "بسیار خوب، اجازه دهید آغاز کنیم." و همه کس به آرامی لبیک خواهد گفت.

اگر کسی که شما را در جلسه دعوت کرده خود تأخیر دارد، منتظر نمانید، می‌توانید سخنی این چنین بگویید: "جانیس (Janies) احتمالاً گرفتار تلفن شده است. چرا خودمان آغاز نکنیم و وقتی او هم رسید، به ما خواهد پیوست. مورد اولی که باید در این جلسه طرح شود این است که ... نظر شما دربارهٔ آن چیست؟"

آن‌گاه وقتی جانیس وارد شد، برای خلاصه‌یی از آن چه طرح شده بگویید: "ما هم‌اکنون دربارهٔ پیشنهاد کارسون (Carson) بحث می‌کردیم. رأی گرفتیم و ده نفر به دو نفر رأی برخلاف نظر او دادند. آیا کمکی به شما کرده است." و آن گاه بنشینید.

اگر مدیر جلسه نشان داد که مدیر توانایی نیست، این روش را عمل نکنید برای خودتان مشکل آفریده‌اید، اما یک مدیر خوب قلباً نظر شما را تأیید می‌کند.

خود را بیازمایید.

در اداره جلسات تا چه حد موفق هستید؟ خود را در یکی از این سلسله مراتب جای دهید و بعد از سه ماه دیگر باز خود را بیازمایید.

تقریباً هیچ‌گاه = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳

تقریباً همیشه = ۴ نمره

۱. من جلسه تشکیل نمی‌دهم. در برابر جلساتی که هدف آن نامشخص است، مقاومت می‌کنم. ______

۲. جلسات من دارای دستور جلسه‌یی است که زمان هر موضوع مشخص شده است. ______

۳. جلسات من سروقت شروع می‌شود و طبق زمان معین از پیش تعیین شده‌یی تمام می‌شود. ______

۴. از مدعوین خواسته نمی‌شود که در تمام مدت جلسه حضور یابند و تنها بخشی که به آن‌ها مربوط می‌شود، در دفتر به جای می‌مانند. ______

۵. وقتی موضوعاتی در جلسه طرح می‌شود که در دستور جلسه قرار نداشته است پیشنهاد می‌کنم آن را در دستور جلسه بعدی قرار دهند و همگان را آماده پذیرش آن می‌کنم. ______

جمع کل ______

۱۲

کاغذبازی

عصر ماشینی شدن که تصور می‌شد تجارت و کسب و کار آمریکا را از زیر بار کاغذبازی‌یی که سالیان بسیاری دوام یافته بود، نجات خواهد داد، در عمل وضع را بدتر کرد. کامپیوتر از شدت کاغذبازی نکاست، کاری که کرد آن بود که کاغذبازی را سریع‌تر و کارآمدتر کرد. در نتیجه طوری شده که هر سازمانی علاوه برچند کامپیوتر شخصی یک دستگاه فکس دارد و حجم کاغذهای اداری بیش‌تر شده، منتها در زمانی کوتاه‌تر.

و این کوه کاغذ چیست؟ چند سال پیش یک شعبه از سازمان بزرگی که ما با آن همکاری داشتیم در جریان یک پاک‌سازی ده تن کاغذ را از شعبه بیرون ریخت. اخیراً خدمات پرسنلی آدیای (Adia Services Personnel) در کالیفرنیا از ۹۰۸ تن از مدیران امور اداری در مورد میزان ارتباط آنان با کاغذی که به کار می‌گیرند، تحقیقی به عمل آورد. بیش از نیمی از آنان (۵۳ درصد) اظهار داشتند که همه روزه کاغذبازی بین یک تا سه ساعت از وقت آنان را به خود مصروف می‌دارد. تصور می‌کنم در برخی زمینه‌های شغلی، حجم کل کاغذبازی از این نیز بالاتر برود. نسخه‌هایی از گزارش‌ها و

یادداشت‌ها در سطح وسیعی توزیع می‌شود و کسی از خودش نیز سوال نمی‌کند که آیا این تکثیرها لازم است یا نه؟ مدیریت سطح بالا با انواع اسناد و مدارکی از سطوح مختلف بمباران می‌شوند و سطوح پایین‌تر مدیریت خود را تا گلو در آبشاری از کاغذهای ارسال شده توسط مدیران غرق می‌بینند و به همین ترتیب سیل جریان کاغذ از بالا به پایین، جاری است.

با این همه کاغذ چه می‌کنیم؟ برای مدتی کاغذها را اطراف خود می‌گذاریم آن‌ها را از یک توده به توده‌یی دیگر منتقل می‌کنیم، سپس از فایل کابینتی به فایل کابینت دیگری می‌فرستیم به این امید که محو شود و از جلوی چشم به دور بماند و سرانجام آن‌ها را در جایی بایگانی می‌کنیم که دیگر چشم‌مان به آن‌ها نیافتد. به کم‌تر از حدود ۵ درصد از مدارک بایگانی شده در سال نخست ارجاع می‌شود، اما آن‌ها را سالیان سال در بایگانی حفظ می‌کنیم. «تنها برای روز مبادا». راه حل در کجاست؟:

تدبیری بیاندیشید و با سوءظن و شک به کاغذهایی که عادت کرده‌اید، بایگانی کنید، بیاندیشید. سعی کنید برخی روش‌های غیرمتعارف را به کار بندید: از ارسال نامه و یادداشت برای کسانی که می‌دانید آن را گم می‌کنند، دست بکشید. سیستمی تأسیس کنید و به آن پای‌بند باشید. سبدهای کاغذ زباله بزرگ خریداری کنید و شیوه‌های به کار گرفتن مجدد کاغذ را مورد بررسی قرار دهید.

وارده

نامه‌ها و یادداشت‌ها

شنیده‌ام که ویلیام راندلف هرست (William Rondolph Hearst) هرگز به نامه‌های رسیده پاسخ نمی‌گفت، او مدعی بود که بعد از دو هفته مردم یا خودشان به دیدن او می‌آیند یا دیگر بار تلفن می‌کنند و یا نامه دومی

می‌فرستند و او باز هم دو هفته دیگر منتظر خواهد ماند. هم‌چنین رییس اجرایی یک شرکت سهامی پانصد سازمانی را می‌شناسم که از سیستمی استفاده می‌کند که آن را «کشوری ۹۰ روز» می‌خواند. همه نامه‌ها را به این کشور می‌فرستاد تا به اصطلاح خودش «پخته» شود، او می‌گوید متحیر خواهید شد دریابید بعد از ۹۰ روز کدام نامه باز هم دارای اهمیت است.

من واقعاً هیچ یک از این دو روش را توصیه نمی‌کنم، اما مسلماً راه‌هایی وجود دارد که می‌توانیم با نامه‌های رسیده به شیوه مؤثرتری عمل کنیم.

۱. **ترتیب کار را دادن.** تا آن جا که می‌توانید دستیارتان را ترغیب کنید تا نامه‌های متعارف را پاسخ گوید. به او اجازه دهید تا آن جا که می‌تواند خود به پاسخگویی بپردازد.

۲. **واگذارکردن.** اگر نامه رسیده را می‌توان به شخص مناسب‌تر یا سازمان دیگری واگذار کنید، این کار را بکنید. دستیارتان می‌تواند نامه را به آن شخص احاله کند. اگر اطلاع شما از مندرجات نامه ضروری است، می‌تواند خلاصه‌یی از آن را بیان کند.

۳. **بایگانی کردن.** اگر محتوای نامه مهم نیست، بلکه هر زمان فرصت شد می‌توان آن را مطالعه کرد، دستیارتان نامه را در بایگانی مورد بازبینی قرار خواهد داد.

۴. **تسریع کردن.** می‌ماند تنها آن دسته از نامه‌هایی که توجه و مطالعه شما را می‌طلبد. با دستیارتان هماهنگ کنید، او زیر مطالب مهم نامه خط می‌کشد و هر نامه را با توجه به فوریت‌های‌شان در کارتابل رنگ خاص خودشان جای می‌دهد.

▣ وقتی نامه را مطالعه کردید، آن را فوراً پاسخ گویید یا به مورد اجرا گذارید. اگر دستیار ندارید تا نامه‌های‌تان را گزینش کند، به محض آن که هر نامه‌یی را خواندید در مورد آن تصمیم بگیرید که یا آن را دور بیاندازید یا

بایگانی کنید تا بعداً مورد مطالعه قرار دهید یا به کس دیگری احاله کنید و یا پاسخ بدهید.

گزارش‌ها

به خلاصه گزارشی که هر گزارشی می‌بایست داشته باشد، نظر افکنید (به بخش سوم در باب گزارش‌نویسی توجه کنید) یا از دستیارتان بخواهید آن را بخواند و برای‌تان خلاصه تهیه کند.

به هدف بزنید و وقت خود را صرف مطالب حاشیه‌یی نکنید. چند سال پیش از دفاتر مدیر اجرایی یک سازمان مشاورتی بزرگ که مرکز آن در اروپاست، دیدن می‌کردم. سازمان دارای چندین شعبه و صدها سازمان کوچک وابسته بود. تعداد پروژه‌های این سازمان در هر لحظه از زمان گیج کننده بود. در حقیقت نیز کنار دست مدیر پر از پرینت‌های کامپیوتری بود که ضخامت آن به چندین اینچ می‌رسید که مربوط به سازمان‌های وابسته بود.

از مدیر اجرایی آن سازمان عظیم پرسیدم: "تو به راستی همه این‌ها را می‌خوانی؟"

ـ خدای من نه، بیش‌تر این‌ها نیازی به خواندن ندارند، تکرار گزارش‌های هفته‌های قبل است. من در طلب سیستمی هستم که به من نشان دهد چه تغییراتی پدید آمده است. اما تا زمانی که این سیستم پدید آید ... می‌دانید جای این گزارش‌ها کجاست؟ سبد زباله را نشان داد.

نشریات

برخوردتان با متون مربوط به کارتان به آسانی می‌تواند به نبردی شکست خورده مبدل شود. تقریباً با هر مدیری که گفتگو کرده‌ام، گفته‌اند که احساس

می‌کنند همیشه از مطالب خواندنی مهم عقب هستند. در این مورد پیشنهادهایی وجود دارد:

▣ از دستیارتان بخواهید سر تیتر مطالب و کلیات مقالات یا خلاصه‌یی از نکات مهم را استخراج کند یا هر یک از نشریات را به یکی از کارمندان‌تان بسپارید تا نکات مهم آن را استخراج کند.

▣ در سازمان‌های خلاصه کننده نشریات عضو شوید، اگر سیستم کامپیوتری دفتر شما یاری دهد سیستم خود را به بانک اطلاعاتی که متخصص در زمینه کار شماست، متصل کنید.

▣ نشریات را میان کارمندان خود توزیع کنید و همراه مجله برگه‌یی بگذارید و کارمندان خود را تشویق کنید که مطالب مهم را استخراج کنند، و اگر مجله‌یی نزد شما بازگشت و یادداشت اندکی در برگه پیوست آن بود، خواهید دانست که گروه شما نکته جالبی در مجله ندیده است.

▣ بیاموزید سریع‌تر بخوانید یا از طریق گذراندن تندخوانی یا از طریق روش‌های ویژه خودتان. با یک دوره کوتاه تندخوانی می‌توان سرعت خواندن را دو برابر کرد، بی‌آن‌که در درک کاهشی پدید آید.

▣ مؤثرترین روشی که دیده‌ام این است که یکی از مدیران فهرست مندرجات هر نشریه را باز بینی می‌کند. به دور عنوان مقاله‌یی که توجه‌اش را می‌خواند، دایره می‌کشد. هر زمان به آن نیاز داشته باشد، به سرعت می‌تواند به آن دسترسی یابد، بی‌آن‌که وقت خود را تلف کند یا برای یافتن آن این سوی و آن سوی میزش را جست‌وجو کند.

صادره

نامه‌ها و یادداشت‌ها

بسیاری از مدیران زمان طولانی را صرف پاسخ گفتن به نامه‌ها یا تهیه

یادداشت‌های‌شان می‌کنند. این پیشنهادها را به کار بندید تا کارتان سریع‌تر صورت پذیرد:

▣ راه‌های مختلف را در نظر بگیرید، شاید ارسال یادداشت ضرورتی نداشته باشد و تلفن مؤثرتر باشد. هم‌چنین است در پاسخ به یادداشتی یا نامه‌یی. تلفن معمولاً کم‌تر جنبه رسمی دارد و دوستانه‌تر است و معمولاً سریع به نتیجه می‌رسد. اگر شما و دریافت‌کننده نامه، دسترسی به امکانات بهتری دارید، از پست الکترونیک بهره گیرید.

▣ هر زمان می‌توانید نگارش نامه‌ها را به‌عهده دیگران بگذارید. اگر دستیارتان یا شخص دیگری از افرادتان قادر به این کار است، او را مأمور نگارش نامه‌ها کنید.

▣ نامه‌ها را کوتاه بنویسید. بسیاری هنوز به شیوه نامه‌نگاری قرن نوزدهم چسبیده‌اند؛ نامه‌نگاری آکنده از تعارفات و پیچیدگی‌ها، نامه‌های طولانی و عبارات مغلق و کلیشه‌یی بی‌روح. بکوشید مکاتبات‌تان را به شیوه‌یی که سخن می‌گویید بنویسید، آن چه باید بگویید، بگویید و حرف‌تان را تمام کنید. اگر می‌توانید نامه‌یی یا یادداشتی را در چند کلمه بنویسید، در همان مختصر رقم بزنید.

▣ در حد کفایت بنویسید نه در کمال. اگر ذوق نگارشی شما روشن است و قادرید درست به هدف بزنید و مفهوم را به حد مطلوب منتقل کنید، کفایت می‌کند. صرف یک ساعت وقت برای صیقل زدن و صاف و منظم کردن کلمات کمک چندانی نمی‌کند. در مورد نامه‌ها و یادداشت‌ها، پیش‌نویس اولیه را حذف کنید.

▣ مکاتبات خود را دیکته کنید. دستنویس ضایع کننده وقت دو نفر است. نامه‌ها را با هم جمع کنید و به ماشین‌نویس دیکته کنید تا تایپ کند. پنج نامه را در یک زمان تایپ کنید، سریع‌تر از آن است که آن‌ها را در زمان‌های مختلف

تایپ کنند.

▣ برای سرعت بخشیدن به کار، نمونه‌هایی از نامه‌های اداری را بایگانی کنید و در این صورت خودتان یا دستیارتان می‌توانید با اندک تغییری آن‌ها را برای پاسخ‌های موردی به کار بندید.

گزارش‌ها

برای همه گزارش‌هایی که مسئولیت تهیه آن را دارید یک چارچوب استاندارد وضع کنید که در تمام موارد از آن تبعیت کنید. بدین‌گونه در وقت خود و نیز در وقت مخاطبان خود صرفه‌جویی می‌کنید، زیرا آنان می‌دانند که کدام بخش همیشه متضمن اطلاعات مورد نیاز آنان است.

▣ بکوشید از تعداد گزارش‌هایی که تهیه می‌کنید، بکاهید و اگر ممکن نیست، آن‌ها را کوتاه‌تر کنید. گزارش‌ها و اسناد طولانی خوانده نمی‌شوند، حداقل به طور تام و تمام خوانده نمی‌شوند. با حذف گزارش‌های غیرضروری در همان نقطه انعقاد، وقت عظیمی را صرفه‌جویی کرده و از اشغال فضای بزرگی جلوگیری می‌کنید. هر چندگاه گزارش‌ها را با دقت بازنگری کنید و دریابید که آیا آن‌ها عملاً خوانده می‌شود یا نه؟ این آزمایش را به عمل آورید. گزارشی را آماده سازید، لکن آن را ارسال نکنید و آن وقت در خواهید یافت که کسی از نرسیدن گزارش شکایت خواهد کرد.

▣ اگر در موضعی هستید که برای واحد خود یا سازمانی که در آن کار می‌کنید گزارش تهیه می‌کنید این روش‌ها را اتخاذ کنید و اگر در این موضع جای ندارید، کسی را که در این موضع تصمیم‌گیر است، به سوی این روش‌ها هدایت کنید.

سیستم به هم پیوسته

یک سیستم به هم پیوسته خوب از بسیاری جهات در وقت شما صرفه‌جویی می‌کند. با وجود یک سیستم به هم پیوسته ضرورت ندارد برای یافتن چیزی که بدان محتاج هستید، تا دور دست‌ها بروید، زیرا همیشه می‌دانید که هر چیز در کجاست، به نوعی که آن‌چه در اختیار دارید، از ذهن خود خارج می‌کنید و هر زمان بدان نیاز داشتید در اسرع وقت به دست می‌آورید.

یکی از سیستم‌های منسجم و به هم پیوسته، سیستم «پیگیری ۳۱ روزه» است. کارتابل را از یک تا ۳۱ شماره‌بندی کنید تا مدارک هر روزی که مورد نیاز است در جای خود قرار گیرد: اگر به نامه‌یی مثلاً ۱۸ ژانویه پاسخ گفتید و می‌خواهید نتیجه پاسخ نامه را در ۲۲ ژانویه به دست آورید، یک نسخه از نامه را در صفحه ۲۲ ژانویه جای دهید.

اگر در جلسه مورخ ۳ فوریه نیاز به مدرک خاصی باشد، آن مدرک را در صفحه سوم جای دهید و هر روز صبح به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی روزانه خود، این کارتابل را بررسی کنید، وقتی پیوستگی کامل شود، همه موادی که در هر روز در طول ماه باید جای گیرد، آماده شده است و آن منابع و مدارکی که دیگر نیاز نیست، از کارتابل خارج می‌شود. بدین ترتیب کاغذهای مورد نیاز در کارتابل جای گرفته و کاغذهایی که به آن نیاز نیست از کارتابل خارج می‌شود و روی میز شما کاغذی به جای نمی‌ماند.

سیستم دیگری که به کار گرفته می‌شود، با شش کارتابل است. این کارتابل‌ها برچسب‌های «امروز»، «در این هفته»، «هفته آینده»، «میان‌برد» (تا سه ماه)، «دوربرد» (سه تا دوازده ماه) و «تعلیقی» دارند. در هر کارتابل مدارک، یادداشت‌ها و مکاتبات مربوط به آن تاریخ جایگزین می‌شود. برای مثال در کارتابلی که برچسب «امروز» خورده است تمام سوابق و مدارک و

ملحقات مربوط به طرح امروز جای می‌گیرد. در پایان روز، مدارک مربوط به فردا را از کارتابل «این هفته» خارج ساخته و وارد کارتابل امروز می‌کنید. در پایان هفته، کارتابل این هفته باید تخلیه شده باشد. در صبح دوشنبه، موارد اطلاعات و مدارک در کارتابل هفته آینده جای‌گزین می‌شود و به همین ترتیب ادامه می‌یابد. کارتابلی که برچسب «تعلیقی» دارد، برای مدارک و اسناد و مکاتباتی است که تاریخ آن‌ها مشخص نشده است، وقتی زمان آن‌ها مشخص شد، آن را در فایل مربوط به خود جایگزین کنید.

این دو سیستم بالاخص برای کسانی که دستیار ندارند، بسیار مناسب است؛ این سیستم دومی به ویژه سهل‌الوصول‌تر و آسان‌تر است.

بایگانی: مدارک را پس از استفاده بایگانی کنید.

ایجاد یک سیستم بایگانی منظم برای نگهداری اسنادی که در موقع لزوم به آن‌ها ارجاع شود، یکی از اقدامات مهم و کارآمد نظام مدیریت و تیم همکاران است. اگر دستیار یا منشی ندارید می‌توانید به کمک دیگران، این اصول را به کار بندید:

▣ یک سیستم بایگانی روشن وضع کنید تا مدارک در آن سیستم گرد آید و در بالای هر سند حروف آغازین و تاریخ را ضبط کنید. برای کارهای کامل شده، فایل کابینت جداگانه‌یی تخصیص دهید.

▣ این وظیفه شما است که نام یا موضوع هر برگ راکه قرار است بایگانی شود، برای آن تعیین کنید. کلمه مناسب را در مدارک ضبط کنید یا نام مدرک را در بالای برگ بنویسید.

▣ و نیز وظیفه شماست مشخص کنید چه مدت هر مدرک باید در بایگانی بماند. از این نشانه گذاری‌ها استفاده کنید و یا خودتان نشانه‌های تازه‌یی وضع کنید:

م = امحای مدارک بعد از یک ماه
ی = نگهداری برای یک سال طبق تقویم جاری
۱ + ی = تکراری برای یک سال طبق تقویم جاری + یک سال دیگر
۷ + ی = نگهداری برای یک سال طبق تقویم جاری + هفت‌سال‌دیگر
ت ـ پ = نگهداری مدرک تا پایان پروژه
د = بایگانی دایمی

به علاوه باید شیوه تفکرمان را درباره بایگانی تغییر دهیم. بسیاری از ما خو کرده‌ایم که اوراق و مدارک را به طور خودکار و بی‌هیچ اندیشه‌یی حفظ کنیم؛ یک چنین امری موجب می‌شود که تعداد فایل کابینت‌ها به سرعت افزایش یابد.

ده سال پیش مدیری در لندن در باب کنترل حجم اوراق بایگانی سخنی گفت. او فایل کابینت‌های خود را پر کرده، تقاضای کابینت جدیدی از رییس خود کرده بود. درخواست او پس داده شد و با موافقت روبه‌رو نشد. وقتی به سراغ رییسش رفت تا دلیل عدم موافقت را جویا شود، رییس به او گفته بود که او هیچ نوع کنترلی روی مدارک و اسناد ندارد. ترجیح می‌دهم که فایل کابینت‌های خود را تصفیه کنید و مدارکی که اطمینان دارید به کار نمی‌آید، دور اندازید. ظرف ده سال گذشته او دیگر نیاز به فایل کابینت نیافته است.

در هر جای که ممکن است دست به ساده کردن بزنید. فتوکپی پاسخ نامه‌تان را در پشت نامه اصلی بگذارید و بدین‌گونه نیمی از فضای کشوهای کابینت را ذخیره کرده‌اید. فایل کابینت‌های خود را با مدارک و اوراقی که ارزش آن‌ها مشکوک است، بالاخص اگر مدارک دیگری آن را تأیید می‌کند، پرنکنید. با معاون بانکی که با آن کار می‌کنید توافق کنید که جزء نسخه اصلی، نسخه دیگری را حفظ نکنید. او برای‌تان توضیح می‌دهد: "نسخه دوم مهم نیست، آن‌چه ما قبول داریم نسخه اصلی است." او به شما می‌گوید که تنها یک

کابینت برای بایگانی در یک سازمان پنج هزار نفری دارند.

خود را بیازمایید.

در تنظیم و سازماندهی اوراق و اسناد و نامه‌ها تا چه حد موفق هستید؟ خود را در یکی از این سلسله مراتب جای دهید و سه ماه بعد، این آزمایش را تکرار کنید:

تقریباً هیچ گاه = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. جریان کاغذها و مدارک دنبال می‌شود تا نسخه‌های غیرضروری امحا شود. ـــ

۲. سیستم‌های بایگانی به هنگام، سرعت بازیابی را بهبود می‌بخشد. ـــ

۳. روشی برای تصفیه اوراق به طور پیوسته وجود دارد. ـــ

۴. کاغذبازی تحمل نمی‌شود. ـــ

۵. تندخوانی را آموخته و تجربه کرده‌ام. ـــ

جمع کل ـــ

۱۳

کارها را ناتمام رها کردن

نیمه رها کردن کار صورت‌ها و اشکال مختلف دارد. وقتی اجازه انقطاع در کارمان می‌دهیم به هر صورت که می‌خواهد باشد، به طور خودکار، کاری را که در دست داریم در نیمه راه رها کرده‌ایم. وقتی خودمان در کارمان انقطاع پدید می‌آوریم ـ با رویاهای روزانه‌مان، استراحت‌های بی‌وقت، معطوف کردن توجه‌مان به کاری دیگر ـ ما کاری را در نیمه رها کرده‌ایم تا به کاری دیگر بپردازیم. نیمه رها کردن کار به دیگران نیز آسیب می‌زند. کارهای ناتمام زیان جدی به همکاران وارد می‌آورد، همکارانی که دل به انجام رساندن کار بسته‌اند.

دکتر جان می (Dr. John Mee) استاد سابق مدیریت در دانشگاه ایندیانا تا آن‌جا که می‌دانم تنها کسی است که در باب هنر «به انجام رساندن کارها» تحقیق جدی کرده است. «انجام جویان» کسانی هستند که به کاری می‌چسبند تا کار را به انجام رسانند. به گفته دکتر می: "موهبت انجام جویان آن است که در خود ضرورت و اضطراری برای انجام کار می‌بینند."

انجام جویان انقطاعات را تحمل نمی‌کنند، مگر برای ضرورت‌ها. حتی در این شرایط نیز در برابر انقطاع در کار مقاومت می‌کنند، مگر آن‌که (الف) اولویت بحران پدید آمده فراتر از کاری باشد که در دست اقدام است و (ب) اطمینان حاصل کنند که دستیاران کار را به انجام می‌رسانند.

در مقابل «نیمه رها گر»ها به دلایل روانی متعدد قادر به انجام رساندن کار نیستند، آنان را می‌توان با مجموعه‌یی از کارهای نیمه تمام شناسایی کرد. برخی ممکن است در ضمیر ناخودآگاه خود از این وحشت که کارشان در حد کمال نخواهد بود، کار را در نیمه رها سازند و برخی قادر نیستند در تضاد اولویت‌ها، مقاومت کنند و از شاخه‌یی به شاخه‌یی دیگر می‌پرند.

همیشه دلایلی برای نیمه رها کردن کار وجود دارد، حتی دلایلی که منطقی است. راه چاره در این جاست که به محض انقطاع در کار، شرایطی پدید آوریم که فوراً به فضای قبل از انقطاع باز گردیم.

اگر به دلیلی مشروع و منطقی، انقطاعی در کار پدید آید، برای دوباره آماده شدن، وقت می‌طلبد. بنابراین به عامل انقطاع بگویید: "کمی صبر کنید تا کارم را به مقطع معینی برسانم و به کار نگویید باشد برای یک ساعت یا یک روز دیگر." آن وقت هر کار که در دست دارید، به جایی برسانید: جمله‌تان را تکمیل کنید، ستون ارقام را کامل کنید و مکالمه تلفنی خود را به پایان برسانید. آن گاه یادداشتی برای خود بنویسید که توضیح دهد چه گونه وقتی به سر کارتان بازگشتید، کار را به پایان می‌برید و آن را وسط میز بگذارید و فنجان قهوه‌خوری‌تان را روی آن یادداشت قرار دهید.

ممکن است دریابید که ریشه نیمه رها کردن کار در عوامل ضایع کننده متعددی مانند عدم انضباط فردی، ناتوانی در تعیین اولویت‌ها، تسلیم در برابر انقطاع‌هایی در اشکال و صورت‌های مختلف و بی‌نظمی فردی بوده است. در این رابطه راه‌حل‌هایی پیشنهاد می‌شود. مانند:

▣ وقتی کار را به پایان بردید، به خود پاداش دهید.

▣ برای خودتان مهلت تعیین کنید، اما مهلت‌هایی که منطقی و عملی باشد.

▣ متوجه اولویت‌ها باشید و اگر در مورد اولویت‌ها تردید دارید با رییس‌تان هماهنگ کنید. اولویت‌هایی که رییس‌تان تعیین می‌کند، بالطبع اولویت‌های شما نیز هست.

▣ میزتان را از هر سند و مدرکی پاک کنید و اجازه ندهید مدرک یا سندی ناتمام، یک بند نق به جان‌تان بزند تا که کار را رها کنید و به آن کار بچسبید.

خود را بیازمایید.

تا چه حد در پایان بردن کار و به انجام رساندن آن موفق هستید؟ خود را در یکی از سلسله مراتب زیر جای دهید و پس از سه ماه بار دیگر خود را بیازمایید:

تقریباً هیچ‌گاه = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. وقتی انقطاعی در کارم پدید می‌آید، همه تلاش خود را به کار می‌بندم تا عامل انقطاع را به بعد یا شخص دیگری موکول کنم تا بتوانم کارم را به پایان رسانم. —

۲. وقتی ناگزیر از انقطاع هستم، کار را به کسی

که توان انجامش را دارد می‌سپارم تا کار را به پایان برد و یا شرایطی پدید می‌آورم که کم‌ترین تأخیر در کار پدید آید. —

۳. وقتی میز شلوغ موجب انقطاع مداوم می‌شود، ابتدا میزم را مرتب می‌کنم و جز کاری را که در دست دارم، چیز دیگری روی میز نمی‌گذارم. —

۴. کوشش‌هایی جهت کنترل صداهای آزاردهنده و عوامل دیداری به عمل می‌آورم تا محیط کارم برای ادامه کار مناسب شود. —

۵. برای گزینش تلفن‌ها و مهمانان تصادفی و کاغذهای اداری برنامه‌هایی دارم و به آن‌ها عمل می‌کنم. —

جمع کل —

۱۴

کارمندان بی‌کفایت

مسئله ناکفایتی کارکنان دارای دو جنبه است: ناکفایتی از نظر نداشتن نیروی انسانی کافی و ناکفایتی از نظر فقدان مهارت‌های لازم. هر دوی این جنبه‌ها مشکل‌آفرین است.

تعداد اندک کارکنان. در این فضای پر رقابت و در این محیط که همه در اندیشه بازسازی سازمان و کوچک کردن اندازه آن و کم کردن از نیروی انسانی و مدیریت با نیروی کم‌تر هستند، مدیران بادرایت و مدبر باید بیاموزند که تعهداتی بیش‌تر را ـ یا حداقل همان تعهدات پیشین را ـ با نیروی کم‌تر برآورده سازند.

بیاموزید از زمان بهره بیش‌تری برید. کارآمدترین روش برای مقابله با مشکل نیروی انسانی اندک آن است که به کارکنان خود یاری رسانید تا از روش‌های مدیریت زمان بهره گیرند، یعنی از کم‌ترین زمان بیش‌ترین امکانات را به دست آورند. دیگر همه ما می‌دانیم کسی که نیمی از آموزش‌های این کتاب را برای صرفه‌جویی در وقت به کار بندد، لااقل یک ساعت در روز

وقت اضافی در اختیار دارد و ذخیره دو ساعت وقت اضافی در روز برای کسانی که کوشش خود را به طور جدی به کار بندند، امری عادی و طبیعی است.

با هدایت خوب می‌توانید گروه‌تان را به سوی موفقیت رهنمود کنید. به آنان نشان دهید چه طور می‌توانید مانع از انقطاعات شوید، از جمله انقطاع از سوی خودتان و خودشان. به آنان یاد دهید که چه گونه می‌توانند برای خود در طول روز هدف تعیین کنند و به این هدف‌ها اولویت ببخشند. به آنان بفهمانید که یک میز آکنده از پرونده و انواع کاغذها شما را خشنود نمی‌کند. راه چاره اصلی در این است که به آنان بیاموزید که خود شما در حال آموختن و یادگیری روش‌های بهره گیری از زمان هستید، اگر کارکنان شما در برابر نگاهداشتن فهرست کارهای روزانه مقاومت ورزیدند، به آنان بگویید که خود شما نیز این فهرست را در اختیار دارید و برای آنان توضیح دهید چه گونه از این فهرست بهره می‌گیرید.

پیشنهادهایی به نیروهای‌تان. نخستین گامی که در صورت کمبود نیروی انسانی باید بردارید، این است که دریابید با وجود این نیروی انسانی هم می‌توانید کار کنید. فرض کنیم که شما همه توان خود را به کار گرفته‌اید. لکن به سبب نیروی انسانی اندک نتوانسته‌اید از عهده تعهدات خود برآیید، در آن صورت از مدیریت بالا دست خود تقاضای نیروی انسانی بیش‌تری کنید.

یک ترازنامه تحلیلی تهیه کنید و نشان دهید که در صورت جذب نیروی جدید چه منافعی حاصل می‌شود، در این مورد، فهرست کارهای در دست اقدام بسیار مهم است. با وجود این فهرست می‌توانید نشان دهید که چه کارهایی توسط نیروهای با تجربه شما صورت گرفته که می‌توانسته توسط نیروهای فرودست‌تر انجام پذیرد. این فهرست به شما امکان می‌دهد تا

پروژه‌ها و طرح‌های جدید را ترسیم کنید که می‌تواند در طول زمان تحقق یابد.

ناکفایتی در مهارت‌ها. اعضای تیمی که فاقد مهارت لازم در انجام کاری هستند که برعهده دارند، یکی از این دو مفاهیم را دارد: در انتخاب نیروی انسانی اشتباه شده است یا آموزشی که لازم است، داده نشده است.

وقتی به ثبوت رسید که افراد ناکفایت یا نامناسبی دارید، این درست نیست، که دست از کار بکشیم. ابتدا باید علایق هریک از کارکنان را در نظر بگیریم. کارمند حق دارد از نتیجه نامناسب کار خود آگاه باشد. وقتی به کارمندی نگویید چه‌گونه کار می‌کند، در موارد بسیار کارکنان می‌پندارند کارشان در حد مطلوب بوده است، در ثانی این حق مدیر است که کارمندان کارآمدی در اختیار داشته باشد و سرانجام سازمان حق دارد که انتظار داشته باشد یک یک پست‌های سازمانی‌اش توسط افرادی شایسته و صاحب صلاحیت پرشود. در مراجعه با مسئله ناکفایتی نیروی انسانی در سازمان قصور نکنید، زیانی که وارد می‌آورد بیش‌تر است.

و نیز مسئله ضعف آموزش، موضوع دیگری است. مسئولیت آموزش مطلوب به کارکنان از وظایف مدیران است. بخش مدیریت با کمک واحد جذب نیروی انسانی، نیازهای آموزشی و تربیتی را مورد لحاظ قرار داده و برنامه آموزشی‌یی تنظیم می‌کند و سپس نتایج مختلف را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این کمال مطلوب است. در عالم واقع آموزش‌ها پراکنده‌تر می‌شود و تا این حد منسجم نمی‌تواند باشد، مع‌هذا کارکنان حق دارند که خواستار آموزش شوند.

ممکن است شما در موضعی باشید که بر نوع و شکل آموزش در سازمان‌تان بتوانید اثر بگذارید و ممکن است نتوانید، اما می‌توانید بر فرد یا

افراد تیم خود اثری عظیم به جای گذارید و این تأثیر از طریق تنظیم برنامه کار روز به روز ممکن است.

خود را بیازمایید.

در اداره کارکنان خود تا چه حد موفق هستید؟ خود را در یکی از مراتب زیر جایگزین کنید و سپس بعد از سه ماه دیگر بار این آزمون را به عمل آورید:

تقریباً هیچ = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً = ۴

نمره

۱. در پر کردن و جایگزینی پست‌های سازمانی می‌کوشم، نیروهای مجرب را از طریق مصاحبه و کنترل‌های متعدد، جذب کنم. ______

۲. در جذب نیروی انسانی می‌کوشم شرح وظیفه‌یی برای پست سازمانی بنویسم و نیروی مناسب را برای آن پست با توجه به شرح وظیفه جذب کنم. ______

۳. در مواردی که نیاز به مهارت احساس می‌شود، توصیه می‌کنم که با توجه به نیاز برنامه‌های آموزشی به مورد اجرا گذارده شود. ______

۴. بعد از آموزش پیگیری‌های لازم به عمل می‌آید تا میزان تحولی که آموزش پدید آورده، ارزیابی شود.

۵. در شرایط کمبود نیروی انسانی، قبل از هر کاری

کوشش می‌شود، دریافته شود چه مهارت‌هایی مورد نیاز است. ______

۶. برای توصیه جذب نیروی انسانی بیش‌تر، با بهره‌گیری از فهرست اقدامات در دست اجرا، نشان می‌دهم که جذب نیرو چه فوایدی دارد و چه موقعیت‌هایی را برای بهره‌گیری مناسب‌تر از نیروی پرتوان‌تر آماده می‌سازد. ______

جمع کل

______

______

۱۵

اجتماعی بودن

در فصول دوم و پنجم همین بخش با روش‌های متعدد کنترل انقطاعات تلفنی و مهمانان ناخوانده آشنا شدید. هر دوی این انقطاعات منضمن اجرای منطقی مناسبات اجتماعی بودند که می‌توانستند به اجزای غیرمنطقی مناسبات اجتماعی مبدل شوند. اما در هر دو فصل، پیش فرض آن بود که نیروی محرک اصلی در انقطاع تجارت و کسب و کار است. ممکن است یکی از افراد واحدتان، شما را متوقف کند تا پرسشی از شما به عمل آورد، شخص دیگری ممکن است در مورد امر دیگری از شما سوال کند، هر دوی این پرسش‌ها در فضای کار و مرتبط با کار است. اما این فصل دقیقاً به مناسبات اجتماعی ربط پیدا می‌کند: دوستی تلفن می‌کند یا سری به دفترتان می‌زند تا گپی بزنند یا اجازه دهید آن را «خوش و بش کردن» بخوانیم.

شناسایی عوامل و علل بیش از حد اجتماعی بودن، دشوار نیست این عامل و عوامل عبارتند از: تنهایی، نیاز به تنوع و تغییر ذائقه، غریزهٔ در جمع بودن و اجتماعی دوستی، کنجکاوی، تمایل به در جریان امور قرار داشتن، نفسانیت،

ترس از خطا، ناتوانی در گفتن «نه» به دوستان و مردم اهل معاشرت، ناتوانی در خاتمه دادن به گفت‌وگو با آدمی پرسخن، دم دست بودن محل کار و پاتق شدن آن محل، نقش فردی خوش برخورد را با هر عابری ایفا کردن و سرانجام بهانه‌یی یافتن برای گریختن از کاری کسل کننده.

این درست است که محل کار یکی از اولیه‌ترین و مهم‌ترین محیط‌ها برای برقراری تماس و گسترش دوستی‌ها با همکاران‌مان است و این خود یکی از وجوه پایدار کار است و این درست است که روابط دوستانه در میان یک گروه کار، بسیار ضروری و کارآمد است و این درست است که توانایی کنار آمدن با دیگران یکی از ضرورت‌های شغلی است و سرانجام این درست است که روابط دوستانه نقش حیاتی در پیشرفت کار دارد؛ اما این نیز درست است که به سبب این دوستی‌ها، انواع تسامحات و آسان‌گیری‌ها پیش می‌آید و در صورتی که این مناسبات شدت گیرد، بر کمیت و کیفیت کار اثر می‌گذارد.

آزمایشی از خود به عمل آورید: تنها برای دو روز برگه‌یی از کارهایی که در طول روز انجام می‌دهید در پیش روی بگذارید و در این برگه بر موضوع «خوش و بش کردن» تأکید کنید. فکر می‌کنم وقتی مشاهده کنید چه زمان طولانی‌یی را صرف همین مسئله معین «خوش و بش کردن» کرده‌اید، حیرت زده خواهید شد و اگر حق با من بود، حتماً می‌خواهید در روابط خودتان تغییراتی پدید آورید:

▣ **آیا مهمانان و تلفن‌ها را گزینش می‌کنید.** اگر دستیاری دارید، به او اجازه دهید تا تلفن‌ها و ملاقات‌های‌تان را گزینش کند، این روش تا حد زیادی از تماس‌های صرفاً اجتماعی و غیرکاری می‌کاهد. آن وقت دقیقاً به خود شما ارتباط دارد که تمرکز خود را به کاری بدهید که در دست دارید، زیرا بسیاری از انقطاع‌های بی‌مورد را حذف کرده‌اید.

▣ **موقعیت محل کارتان را ارزیابی کنید.** اگر میز کارتان در مسیر

رستوران دفتر است و هر کس راهی رستوران می‌شود، از کنار میز شما می‌گذرد، مطمئن باشید که مهمانان ناخوانده بسیار خواهید داشت. اگر می‌توانید محل کارتان را عوض کنید، اگر نمی‌توانید در مواقعی که نیاز به تمرکز دارید، در را ببندید، اگر امکان بستن در را ندارید، میزتان را به شیوه‌یی قرار دهید که به مسیر عبور و مرور پشت کند. اگر همه این‌ها ناممکن است، حداقل می‌پندارید که وظیفه شماست از کارتان باز بمانید و با همه خوش و بش کنید خود را آموزش دهید که از برخورد نگاه‌ها بپرهیزید و خود را مشغول نشان دهید.

▣ **روش‌هایی اتخاذ کنید که زمان خوش و بش کردن را کوتاه کنید.** اگر کسی در دفتر کارتان دایماً به شما مراجعه می‌کند، اما می‌خواهد چند دقیقه‌یی را نیز برای خوش و بش کردن و گپ زدن بگذراند، شما باید کنترل جریان کار را برعهده گیرید. اجازه دهید تا آن‌جا که صلاح می‌دانید گپ زدن ادامه یابد، آن گاه بی‌آن‌که بر زبان آورید، از خود نشانه‌هایی بروز دهید که دیگر وقت کار است: از یله شدن خارج شوید و به نوعی بنشینید که می‌خواهید به کار بپردازید، کارتابل خود را باز کنید و بگویید: "فکر می‌کنم لازم است چند دقیقه‌یی در این مورد گفت‌وگو کنیم..." یا "متشکرم که مرا از آن نقطه دیدنی که در تعطیلات داشتی مطلع کردی، باشد بعداً در این مورد بیش‌تر حرف بزنیم. اما حالا لازم است از شما بپرسم...".

اگر کسی از افراد گروه شما سرگرم گپ زدن در اطراف شماست و اعتقاد پیدا کردید که دیگر گپ زدن بس است، کلامی را برزبان آورید: "بسیار خوب، حالا برگردیم سرکارهای‌مان، من نگران وعده‌یی که داده‌ام، هستم، بعداً سراغ دوستان‌تان بروید." و خودتان مشغول کار شوید. این سخن جنبه غیردوستانه ندارد و افرادی که گرد یک‌دیگر جمع شده‌اند و گپ می‌زنند پاسخ می‌دهند: "داشتیم درباره کار صحبت می‌کردیم..." و گروه از هم پاشیده

می‌شود.

برخی از همکاران مهارتی دارند که گروهی که سرگرم گپ زدن هستند، بی‌آن‌که رنجشی پدید آید، ترک گویند: لبخند می‌زنند و سری تکان می‌دهند، گویی بی‌سخن می‌گویند: "پسر دیگر در این‌جا نمی‌دانم چه بکنم" و راحت چرخی زده از جمع جدا می‌شوند.

▣ **بایستید.** اگر مشاهده کردید که یک «خوش و بش کن» حرفه‌یی به دفتر شما نزدیک می‌شود، از جای خود برخیزید و ضمن عبور با او دست دهید و به او بگویید: "هی چه طوری، از دیدنت خوشحالم، چه خبر؟" آن‌گاه به طرف در به راه افتید: "داشتم می‌رفتم پایین تا چیزی را کنترل کنم. کاری داشتی، می‌خواهی با من همراه شوی و ضمن راه صحبت کنیم."

▣ **توجه‌تان را به پرحرف‌ها ندهید و روی کارتان متمرکز کنید.** اگر کوشش‌های شما برای جهت دادن به یک «گپ زن» حرفه‌یی بی‌نتیجه ماند، مثلاً سعی کرده‌اید کارتابل را باز کنید و پرسشی از او به عمل آورید و ملاقات کننده شما در پاسخ گفته است: "باشد برای بعد، می‌خواهم موضوع دیگری را از شما جویا شوم: خبرداری برای کلارنس چه اتفاقی افتاده؟"

بگویید: "آره خبر دارم و متحیر شدم، اما گفتگو در این مورد باشد برای بعد، برای آن‌که الان نمی‌توانم در این مورد صحبت کنم، چون به رییسم قولی داده‌ام که باید انجام دهم. باشد در این مورد بعد از کار صحبت می‌کنیم؟ بگذار ببینم آن کار مربوط به... چه شد؟ این از آن کارهایی است که ما را درگیر می‌کند."

▣ **ملاقات کنندگان را به کار گیرید.** برای مهمانان ناخوانده‌یی که هیچ روشی مؤثر نمی‌افتد، شخصی روشی کارآمد یافته بود. در کشوی میزش پوشه‌یی را قرار داده بود که روی آن نوشته شده بود، ویژه مهمانان و زمانی که آنان سرمی‌رسیدند و او را رها نمی‌کردند، کار را روی دست‌شان می‌گذاشت.

کار هر چه کسل کننده‌تر، بهتر، او می‌گفت: "من چند دقیقه وقت دارم تا این کار را به پایان برسانم، بعدش بنشینیم و حرف بزنیم. راستی در مدتی که این جا نشسته‌ای، ممکن است این ستون ارقام را برای من جمع بزنی؟ تا این ستون را جمع بزنی من هم کارم را تمام کرده‌ام، آن وقت، فرصت حرف زدن داریم." او خیلی زود می‌آموزد که کم‌تر به سراغ شما بیاید.

بیاموزید چه گونه با رییس خود کنار آیید. هر چه گفتید بسیار عالی و خوب، اما وقتی آن‌که در برابر شما در صندلی «گپ زدن» فرورفته، رییس شما باشد چه؟ قبل از هر چیز خود را گرفتار نشان دهید، از طریق نشانه‌های غیر کلامی به او بفهمانید که مشغول کار هستید و توقف در سخن گفتن معادل شروع کردن به کار است. دیگر بستگی بسیار به شخصیت رییس‌تان و شیوه برخورد او دارد. تلاش اصلی شما باید این باشد که نشان دهید ایجاد توقف در گپ زدن، به نفع خود اوست: "ممکن است این موضوع را برای بعد بگذاریم؟ الان مشغول آماده کردن این طرح هستم." و اندکی بر این دو کلمه آخر تأکید کنید.

اگر شما در دفتر رییس‌تان هستید و گفت‌وگوها خیلی خصوصی شده است، کلامی شبیه این بگویید: "بهتر است بروم سراغ کارم، چه در غیر این صورت گزارش جلسه سروقت به دست‌تان نمی‌رسد." یا "اگر کاری ندارید بروم موضوعی را که به من واگذار کرده‌اید تمام کنم."

خود را بیازمایید

تا چه حد در کنترل روابط غیر ارادی موفق هستید؟ خود را در یکی از این سلسله مراتب بگذارید و پس از سه ماه بار دیگر خود را بیازمایید.

تقریباً هیچ = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. در اتاقم را می‌بندم تا گپ‌زن‌های حرفه‌یی به سراغم نیایند، در ضمن به نوعی رفتار می‌کنم که آنان که کار دارند، بدانند در به روی‌شان گشاده است. —

۲. می‌توانم روش‌هایی به کار گیرم که بی‌رنجشی گفتگوهای خصوصی را به پایان رسانم. —

۳. از خوش و بش کردن دوری می‌کنم، مگر در وقت مناسب خودش و مهمانان و تلفن‌ها را گزینش می‌کنم. —

۴. می‌کوشم تا موقعیت میزهای اداری را طوری قرار دهم که خوش و بش کردن‌ها را به حداقل برسانم. —

جمع کل —

—

۱۶

آشفتگی در مسئولیت‌ها یا اختیارات

دو نفر می‌پندارند هر یک کار خود را انجام می‌دهد، در نتیجه یک کار دوبار انجام می‌گیرد. به یک نفر کاری سپرده می‌شود، اما دیگری از آن مسئولیت آگاه نیست، بنابراین مشارکت و همکاری صورت نمی‌گیرد.

دو نفر هر یک می‌پندارند که مسئولیت انجام کاری به او سپرده شده و آنان دستورات متناقضی به دیگران می‌دهند.

وقتی در مورد این که مسئول چه کسی است، ابهام وجود دارد یا میان مسئولیت و اختیار و اقتدار تناسبی وجود ندارد، زمان و انرژی بسیاری ضایع می‌شود.

مسئله مسئولیت. مسئله مبهم بودن مسئوولیت بر محور شرح وظایف دور می‌زند. وقتی شرح وظایف نامشخص و مبهم است ـ یا اصلاً شرح وظیفه‌یی وجود ندارد، امکان در هم آمیخته شدن کارها بسیار می‌شود. اگر شرح

وظایف شما مبهم است یا اگر شرح وظیفه‌یی ندارید، بهتر است به این وضعیت مبهم که از کارآیی‌تان می‌کاهد، خاتمه دهید: مسئولیت کار خودتان را خودتان به عهده گیرید. فهرستی از مسئولیت‌ها، وظایف و تعهدات و یا شرح وظایف خود را به طور کامل بنویسید و به رییس‌تان عرضه دارید. اگر این وظایف با وظایف کارمند دیگری در برخی از بخش‌ها در می‌آمیزد ـ اعم از این‌که این آمیزش واقعی یا ذهنی باشد ـ موارد دوباره کاری را مشخص کنید و با مدیرتان بنشینید و آن‌ها را رفع کنید.

در بسیاری از سازمان‌ها، غصب مسئولیت‌های بی‌دلیل توسط دیگران یکی از مشکلات اصلی کارکنان آگاه است. از یک جنبه ممکن است لطفی تلقی شود، زیرا کاری که برعهده شما نهاده شده، شخص دیگری با زور و جبر می‌خواهد انجام دهد. اما واقعیت این است که با دادن چنین اجازه‌ای به دیگران، مرتکب خطا شده‌اید. دلیل آن نیز روشن است: شما مسئول نتیجه کاری هستید که خود شما آن را انجام نداده‌اید، و مسئول امری هستید که شخص دیگری بر شما تحمیل کرده است. اگر خود را در این موقعیت یافتید شرح وظایف خود را برداشته به سراغ آن شخص رفته و صریح و بی‌ریا به او بگویید:

"ببینید، فکر می‌کنم مشکلی پیش آمده. به نظر می‌رسد شما سرگرم انجام کاری هستید که قاعدتاً من باید آن را انجام دهم. فکر نمی‌کنم برای یک چنین امری ضرورت داشته باشد وقت رئیس را بگیریم. مطمئن هستم می‌توانیم خودمان آن را حل و فصل کنیم. همان‌گونه که شرح وظایف من نشان می‌دهد، این دو مورد دقیقاً به من ارتباط می‌یابد و جزء وظایف من است. ممکن است شرح وظایف شما را نیز کنترل کنیم چه بسا که در هر دوی آن‌ها این وظایف اشتباهاً ذکر شده باشد و باید رفع اشتباه شود.

ممکن است چنین پاسخی دریافت دارید: "نگران نباش، آن چه برای

رییس مهم است این که کار انجام شود، فرقی نمی‌کند که چه کسی آن را انجام دهد، چرا موافق نیستی این کار را به فرجام برسانم؟"

پاسخ شما چنین است: "تا زمانی که این کار بخشی از شرح وظایف من است، خود را مسئول می‌دانم. اگر شما مرتکب اشتباه شوید، من مسئول شناخته می‌شوم و باید به این مشکل رسیدگی کنیم."

اگر باز هم طرف مقابل اصرار داشت که مهم انجام کار است نه آن که چه کسی کار را انجام می‌دهد، آن وقت می‌توانید به رییس خود مراجعه کنید. احتمالاً یکی از این دو مورد پیش می‌آید. رییس خواهد گفت: "این ناشی از یک اشتباه بوده است من خود به آن رسیدگی خواهم کرد. "یا می‌گوید: "احتمالاً مسئول این اشتباه من بوده‌ام. و من این کار را به ایشان واگذار کرده‌ام، هرگز به فکرم خطور نمی‌کرد که جزیی از شرح وظایف شماست، اما از آن جا که ایشان تا این مرحله پیش رفته است اجازه دهید که کار را به اتمام برسانند. بعداً دقیق‌تر با شرح وظایف عمل خواهیم کرد. "در هر صورت دیگر به عهده رییس است که خود نتیجه کار را دنبال کند.

مسئله اختیارات مسئولیت‌ها. یعنی این مسئله که چه کسی چه وظیفه‌یی را برعهده دارد، معمولاً در شرح وظایف ذکر شده است و در واقع راه اصلی برای حل چنین مشکلی است. اقتدار موضوع کاملاً متفاوتی است. اقتدار به معنای برخورداری از قدرت انجام کاری است که مسئولیت آن را برعهده داریم. مانند قدرت امضای سفارش خرید تجهیزات مورد نیاز، قدرت گردآوری اطلاعات از سایر واحدها، قدرت بهره گیری از زمان و استعدادهای دیگر افراد گروه.

اشتباه غم‌انگیزی که همه روزه در سازمان‌ها پیش می‌آید آن است که مسئولیت اموری به افراد وانهاده می‌شود بی آن‌که قدرت لازم برای اجرای آن مسئولیت‌ها، تفویض شده باشد. و وقتی از هر سوی می‌کوشند تا وظیفه محول

شده را انجام دهند با انبوهی از مشکلات و کوهی از موانع مواجه می‌شوند که بسیار وقت‌گیر و ضایع کننده زمان و انرژی است و نگفته پیدا است که چه ضربه سنگینی بر روحیه کارکنان وارد می‌آید.

ماری کارش را خیلی دوست داشت. دنیس، رییسش مسئولیت‌های بسیاری برعهده او نهاده بود و به او کارهای پرتحرک‌تری در مقایسه با سایر دستیاران داده بود، مع‌هذا در مورد مسئولیت تازه‌یی که به او سپرده شده بود، دل نگران بود. رییس او به تازگی از سمینار مدیریت زمان بازگشته و از ماری خواسته بود که تلفن‌ها و مراجعین او را گزینش کند. وقتی ماری از او پرسید می‌خواهد این کار چه گونه انجام گیرد، رییس تنها به او گفت: "ببین چه می‌خواهند و اگر نتوانستی به خواسته آن‌ها جواب بدهی بگو که بعداً به آنان تلفن خواهد شد یا قرار ملاقاتی با آنان بگذار." و آن‌گاه وارد دفتر خود شد و در را بست، کاری را که به ندرت انجام می‌داد.

چند دقیقه بعد لیو (Lew) یکی از کارشناسان برجسته گروه به دیدن رییس آمد. وقتی لیو به اتاق رییس نزدیک شد، ماری کوشید مانع او شود و پرسید: "لیو می‌توانم کمکی به تو بکنم؟"

ـ نه، فقط یک دقیقه می‌خواهم با رییس حرف بزنم. و وارد اتاق شد و احساسی از ناکامی و شکست را در جام وجود ماری چکانید.

در این جا قصور از که بوده است؟ از ماری نبوده، چراکه او کوشیده بود تا آن چه رییسش گفته، عمل کند. از لیو نیز نبود، چراکه او به هیچ وجه از ترتیبات جدید آگاهی نداشت. قصور از رییس بود. او باید به گروه خود می‌آموخت که با گزینش مراجعین و تلفن‌ها چه قصدی دارد و از آنان می‌خواست با ماری همکاری و همراهی کنند.

مشکلات خلط مسئولیت و اقتدار به ویژه زمانی بروز می‌کند که دو سازمان با هم یکی می‌شدند، چنانکه امروزه این اتفاق بسیار رخ می‌دهد. همین

اخیراً در جریان ادغام دو سازمان، شاهد ضایع شدن وقت بودم.

یک شرکت تولیدی کوچک، فرض کنیم شرکت «الف» توسط یک شرکت بزرگ‌تر، باز فرض کنیم شرکت «ب» خریداری می‌شود. صاحب سابق شرکت الف به عنوان مدیر شرکت مرکب الف / ب تعیین می‌شود و مسئولیت پیشین خود را در شرکت الف به معاونش می‌سپارد. مدیر شرکت «ب» که اکنون مدیر عامل شرکت مختلط است از مدیر کنونی شرکت الف / ب (مدیر سابق شرکت الف) می‌خواهد که پرونده‌های محرمانه پرسنلی را از شخصی که تصادفاً قرار است معاون مدیر شرکت الف / ب شود، بگیرد. آن شخص از دادن پرونده‌ها امتناع می‌ورزد و با آن که مدیر شرکت الف / ب یادآور می‌شود که این دستور مدیر عامل است باز هم نمی‌پذیرد. مدیر شرکت مختلط می‌کوشد با معاون رییس شرکت در این خصوص گفتگو کند، لکن او نیز در خارج از کشور و مدیر عامل نیز در دسترس نیست، در نتیجه رییس شرکت مختلط دست خالی به دفتر خود باز می‌گردد.

در این جریان چند نفر وقت تلف کردند؟ مدیر شرکت مختلط که نتوانست مسئولیت را به انجام برساند، مدیر اداری شرکت «ب» که از دادن پرونده‌ها خودداری کرد و سرانجام ناچار است آن‌ها را تسلیم کند. مدیر عامل شرکت مختلط که وقتش ضایع می‌شود که اختلاف مدیرانش را حل و فصل کند و به موضوع اختلاف گوش فرا دهد و پای به میانه دعوا گذارد و چند نفر دیگری که بالطبع پای‌شان به این درگیری کشیده می‌شود. و همه این‌ها اجتناب‌پذیر بود، به شرط آن‌که مدیر عامل شرکت مختلط، قبلاً دستور لازم را به مدیر امور اداری شرکت «ب» داده بود.

دادن اختیار به کسی متضمن این امر است که سایرین نیز اطلاع یابند که برای مؤثر و مفید بودن، قدرت تفویض شده باید علنی شود.

خود را بیازمایید.

تا چه حد در تبیین و روشن کردن مسئولیت یا قدرت افراد موفق هستید؟ خود را در یکی از سلسله مراتب زیر جای داده و سپس بعد از سه ماه این آزمایش را تکرار کنید:

تقریباً هیچ‌گاه	= ۰
گاهی از اوقات	= ۱
نیمی از اوقات	= ۲
معمولاً	= ۳
تقریباً همیشه	= ۴

	نمره
۱. معمولاً به کسی که مسئولیت جدیدی می‌سپارم، شرح وظایف را به او نشان می‌دهم تا حدود وظایف و اختیاراتش را به طور کامل دریابد.	—
۲. وقتی مسئولیتی را واگذار می‌کنم، می‌کوشم که قدرت متناسب با آن مسئولیت واگذار شود.	—
۳. وقتی عوامل ناکفایتی را در تفویض اختیار بررسی می‌کنم به طور خودکار ذهنم متوجه امکان اعطای نامناسب و ضعیف قدرت مربوط به آن می‌شود.	—
۴. در مواردی که حوزه مسئولیت و اقتدار در هم ریخته می‌شود، به طور خودکار ذهنم متوجه امکان تکرارکاری در شرح وظایف دیگری می‌شود.	—
جمع کل	—
	—

۱۷

ارتباط ضعیف

گروهی از تجار و مدیران را کنار هم گرد آورید و از آنان بپرسید بزرگ‌ترین مشکلی که می‌داشته‌اند کدامین بوده است. نه نفر از ده نفر خواهند گفت: دشواری در برقراری ارتباط با دیگران. جمله متعارف آنان چنین است:

"وقتی سرانجام بعد از کلی چانه‌زدن و بحث کردن فکر می‌کنم که کار به فرجامی رسیده است، طرف می‌گوید: اما فکر کردم منظور شما این است که..."

بعضی از مردم بی‌آن‌که تلاش فوق‌العاده‌یی به خرج دهند به طور مؤثری ارتباط برقرار می‌کنند. برخی دیگر تلاش می‌کنند، اما بی‌نتیجه. این مهارتی اساسی و حیاتی است که ارزش آن شناخته نشده است. در موارد بسیار ما برقراری ارتباط را یک واقعیت می‌انگاریم، بدین معنا که می‌دانیم چه گونه سخن باید بگوییم و دیگران می‌دانند چه گونه باید گوش فرادهند. ولی آیا ماهیت ارتباط همین است؟ بدیهی است که چنین نیست. ارتباط مؤثر به مراتب پیچیده‌تر از این است.

هر کس که در ضمن ارتباطات حضور دارد باید همان مفهومی را به‌کار

برد که از هر سخنی استنباط می‌کند. هرگونه کژفهمی و کژتابی در حتی یک کلمه می‌تواند موجب ویرانی‌یی عظیم شود. برقرارکننده ارتباط باید کانالی را بیابد که کاملاً متناسب شرایطی باشد که دو طرف ارتباط در آن قرار دارند، طرف ارتباط باید در چارچوب ذهنی‌یی قرار داشته باشد که اطلاعات را دقیقاً دریافت دارد و برای هر دو طرف مفهوم و هدف ارتباط باید یکسان باشد. برقرارکننده ارتباط باید اطمینان یابد آن قدر اطلاعات به طرف دیگر داده است که او کاملاً در جریان امر قرار گرفته، اما نه آن قدر که از حوصله‌اش خارج شود.

برقراری ارتباط کار آسانی نیست، اما به لحاظ وجود همین واسطه است که کارها انجام می‌پذیرد و در نتیجه بر ما واجب می‌گردد که همه با روش و اصول آن آشنا شویم.

تفاوتی نمی‌کند که سرگرم گفت‌وگوی خصوصی و غیر رسمی با شخصی هستید یا گروهی آشنا ـ مانند همکاران‌تان در یک تیم ـ را مورد خطاب قرار می‌دهید یا تلفن می‌کنید یا یادداشتی می‌نویسید یا نامه‌یی مکتوب می‌کنید و یا در یک مجلس بزرگ نطقی ایراد می‌کنید، جوهره ارتباط مؤثر یکی است و برای دستیابی به این جوهره باید گام‌هایی اصولی برداشت:

۱. مقصود خود را روشن کنید. اگر خودتان ندانید برای چه ارتباط برقرار کرده‌اید، احتمالاً خود شما نیز نخواهید توانست مفهومی را که دقیقاً نمی‌دانید چیست، منتقل کنید و در نتیجه رابطه‌یی ضعیف برقرار کرده‌اید.

۲. کانال مناسب را انتخاب کنید. آیا باید نامه بنویسید؟ تلفن کنید؟ روی در روی سخن بگویید؟

۳. پیام را در کمال روشنی و وضوح بیان کنید، از زبانی ساده استفاده کنید. مقصود شما باید قابل فهم باشد، نه آن‌که واژه‌های پرطنین بیان شود.

۴. پیام را هر چه واضح‌تر منتقل کنید، با کم‌ترین ابهام و در زمانی که طرف

ارتباط در اوج قبول پیام است.

۵. خواستار بازتاب‌هایی شوید تا مطمئن شوید که پیام فهم شده است.

شنونده‌یی خوب بودن. چندین سال پیش با این آمار و ارقام برخورد کردم: تنها ۲۵ درصد انسان‌های بالغ به طور مؤثر می‌توانند مسایلی را که به آنان گفته شده، بشنوند. ما بیش‌تر اوقات سخن می‌گوییم به جای آن‌که کلام دیگران را بشنویم یا بخوانیم یا بنویسیم، با این حال در فراگیری این مهم کوشش بسیار اندکی به عمل آمده است.

دکتر رالف نیکولز (DR. Ralph Nichols) استاد سابق ارتباطات در دانشگاه آیووا و مینه سوتا، در زمینه شنیدن و گوش فرادادن به سخن دیگران کار اصولی‌یی کرده است و امروزه بسیاری از مقالات، رسالات و سمینارهایی که در باب شنیدن بحث می‌کند، برمبنای تحقیق اوست، اگر نگران مهارت خود در عرصه ارتباطات هستید، بی‌مناسبت نیست نکاتی را که در کتاب دکتر نیکولز آمده، مورد لحاظ قرار دهید:

۱. دست از تعصب بشویید، با ذهن آماده گوش فرا دهید و پیش‌داوری نکنید.

۲. از تحریک زیاد در سخن بپرهیزید و در قبال سخنانی که می‌شنوید، واکنش افراطی نشان ندهید.

۳. به نکات مهم هر سخن توجه کنید، نکات کوچک را نادیده انگارید. موارد اصلی را که به مفهوم کلی موضوع ربط می‌یابد، در حافظه بسپارید.

۴. یادداشت بردارید تا درک خود را از مفهوم سخنی که می‌شنوید کامل کنید و از انباشتن بیش از حد اطلاعات در مغزتان خودداری کنید.

۵. از حواس‌پرتی اجتناب کنید و حواس خود را متمرکز سازید.

۶. سوال کنید.

۷. در حالات و حرکات گوینده و خطوط صورت و شیوه دست تکان دادن و لحن کلام گوینده دقت کنید.

۸. مفاهیم بین سطور را هم بخوانید و آن چه گفته نشده را دریابید.

۹. از وسوسه انقطاع کلام سخنگو بپرهیزید.

از کلمات به جا و به موقع استفاده بکنید.

شگفت‌انگیزترین امری که می‌تواند در رابطه میان دو نفر رخ دهد، آن است که آن دو از یک واژه، معنی کاملاً متفاوتی داشته باشند. هر یک فکر می‌کند دیگری همان مفهومی را دریافته که او در ذهن دارد و هیچ یک باور ندارد که امکان دارد آن دیگری دچار کج‌فهمی شده باشد.

در دنبال کسب و کار و تجارت این نوع وقایع بسیار رخ می‌دهد: رییس یادداشت شتابزده‌یی را به کارمند خود دیکته می‌کند، دستور می‌دهد که امری باید واقع شود سپس به سفر می‌رود. وقتی رییس در سفر است، معاونش دستورالعمل را تایپ و توزیع می‌کند. زمانی نمی‌گذرد که یکی از افراد گروه وارد می‌شود و می‌گوید: "این جمله‌یی که در این جا نوشته شده چه معنایی دارد؟ اگر از این دید دقت کنید این مفهوم را دارد ولی اگر از این طرف دقت کنید، مفهوم کاملاً متفاوتی دارد. کدام یک صحیح است؟"

معاون که تا به حال متوجه این معنا نشده است، در می‌یابد که دستورالعمل روشن نیست، اما رییس در دسترس نیست. در نتیجه کار متوقف می‌ماند تا رئیس بازگردد.

برای پرهیز از این وقت تلف کردن‌ها، رییس باید عادت کند که دستیار خود را توجیه کند و یا زمینه قبلی به دست او دهد. اگر رییس قبل از دیکته کردن دستورالعمل زمینه ذهنی کارکنان را با این سخن آماده کرده بود: "می‌خواهم همه همکاران در مورد بهبود طرحی که در دست داریم نظر

بدهند" دستیار او می‌توانست به‌رغم وجود ابهام مقصود رییس را دریابد.
مشکل دیگر پیرامون عبارات عادی دور می‌زند که برخی ممکن است مفهومی خاص از آن تلقی کنند. گاهی اوقات آموخته‌ایم که طریق سنگلاخی مفاهیم را پیدا کنیم. به یک منشی در یک سازمان مهندسی‌یی دستور داده شده بود که کاری را «به محض این که توانست» به انجام رساند، آن منشی از این عبارت ساده که مفهوم «هرچه زودتر» از آن استنباط می‌شود، درکی این چنین داشت: "هر وقت فرصت کردی."
بار دیگری که منشی آماده می‌شد تا کاری را انجام دهد، اظهار داشت: "ببینید، دفعه پیش که کسی از من خواست تا کاری را «به محض این که توانستم، انجام دهم.» دچار مشکل شدم، زیرا دقیقاً متوجه منظور او نشدم. به من لطفی کرده‌اید اگر برایم مهلتی تعیین کنید."

درک ارتباط غیر کلامی

متخصصان ارتباطات می‌گویند که ۷۰ درصد ارتباطات غیرکلامی است. با حالات دهان‌مان، شیوه نگارش‌مان، طرز نشستن‌مان روی صندلی، سخنانی را می‌گوییم که با صدای بلند به زبان می‌رانیم. در بیش‌تر مواقع می‌توانیم کلمات خود را کنترل و انتخاب کنیم، اما همیشه نمی‌توانیم پاسخ‌های غیرکلامی را کنترل کنیم، این واکنش‌ها «حقیقت رامی‌گویند».
برای مثال وقتی کسی دست به سینه جلوی شما بنشیند ولی پاها را دراز کرده و قوزک‌های پایش را روی هم بیاندازد و چهره‌اش را از شما برگرداند، چه معنایی دارد؟ معنایش این است که دیگر به حرف شما گوش نمی‌دهد.

وقتی متوجه نمی‌شوید.

در ارتباطات از هر نوعی که باشد، استفاده آگاهانه از اطلاعات قبلی مانع

از کج‌فهمی می‌شود. اگر شما برقرارکننده رابطه هستید، شیوه انتقال اطلاعات قبلی را بیاموزید و اگر شما دریافت‌کننده ارتباطات هستید ـ طرف مقابل برقرارکننده ارتباط ـ بر این اطلاعات پای‌فشاری کنید.

این یک شکایت متداول و عمومی شده است: "رئیس تند تند حرف‌هایش را زد و انتظار دارد بقیه‌اش را هم خودم حدس بزنم."

مدیری که جملات را بریده بریده ادا می‌کند و دستورات را جویده جویده می‌دهد آن قدر به خودش لطف ندارد یا آن قدر زیرک نیست که با صرف چند دقیقه اضافی اطمینان حاصل کند که پیامش منتقل شده است، چنین رئیسی جز هرج و مرج و دوباره‌کاری و وقت تلف کردن کار دیگری نمی‌کند. اجازه دهید این صحنه را مجسم کنیم:

رییس برای سه روز می‌خواهد به سفر رود و استیون سرپرست طرح جدید را به نزد خود فراخوانده است تا بازنگریی در طرح بکنند. رئیس شتاب‌زده سخن می‌گوید. چند کلامی را بریده بریده می‌گوید و انتظار دارد بقیه مطلب را استیون دریابد و از او شتاب‌زده می‌پرسد: "متوجه شدی؟" استیون که تزلزل و بی‌اطمینانی در چهره‌اش موج می‌زند، می‌گوید. "راستش، خوب... فکر می‌کنم که متوجه شده باشم." رئیس بی‌توجه نسبت به همه نشانه‌هایی که در چهره استیون است و فریاد می‌زند که نفهمیده است، می‌گوید: "بسیار، پس همان که گفتم. به کارن بگو وارد شود، باشد؟" و همین رفتار را هم با دستیارش دارد.

در این جا استیون به‌رغم این‌که از این کار اکراه دارد، با این که می‌داند، رییس بی‌صبر و ناشکیب است، باید بگوید: "نه، نفهمیدم" ناراحتی کوتاه‌مدت بهتر از وقفه سه روزه در کار به جهت نفهمیدن دستورالعمل است.

و کارن چه باید بکند؟ باید از شرلی ویلسون، دستیار شگفت‌انگیزی که درس سازماندهی شخصی را به من آموخت (فصل ۱۲ همین بخش)، بیاموزد.

من همین رفتاری که رئیس کارن با او داشت با شرلی کرده بودم:

شرلی از جای خود برخاست، در اتاق را به دنبال من بست و در کنار اتومبیلم ایستاد و با ملایمت تمام گفت: "شما بنشینید رانندگی کنید و من در کنار شما یادداشت برمی‌دارم. آن وقت اتومبیل‌تان را از فرودگاه به پارکینگ اداره باز می‌گردانم و وقتی از سفر بازگشتید به دنبال شما می‌آیم."

بعد از آن دیگر هرگز با او چنین رفتاری را نکردم.

خود را بیازمایید.

تا چه حد در ارتباطات قوی هستید؟ خود را در یکی از این مراتب جای دهید، سپس این آزمون را سه ماه دیگر بعد از این زمان تکرار کنید:

تقریباً هرگز = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. قبل از برقراری ارتباط می‌کوشم مقصود از ارتباط را روشن سازم. —

۲. به نوعی پیام را تنظیم می‌کنم تا اطمینان حاصل کنم کج فهمی پیش نمی‌آید. —

۳. قبل از برقراری ارتباط کانال ارتباطی را با دقت تعیین می‌کنم. این کانال آیا می‌تواند کلامی، نوشتاری یا غیرکلامی باشد. —

۴. زمان ارتباط را نوعی انتخاب می‌کنم تا اطمینان یابم حداکثر گیرندگی وجود دارد. —

۵. بعد از برقراری ارتباط، مجدداً به نوعی دیگر طرح موضوع می‌کنم تا اطمینان یابم پیام منتقل شده است. —

جمع کل —

۱۸

ناکفایتی در کنترل و گزارش‌های پیشرفت کار

در فصل‌های پیشین در باب منافع تعیین زمان یا مهلت انجام کار و تقسیم پروژه‌یی بزرگ به قسمت‌هایی کوچک‌تر و کنترل موعد انجام هر یک از این قسمت‌ها و تعیین فرجه‌یی برای تأخیرهای اجتناب‌ناپذیر (مراجعه شود به فصول یک، سه و هشت همین بخش) و در هم آمیختگی ناشی از عدم رعایت این موازین سخن گفتیم. در این فصل تأکید اصلی بر مراحل اجرایی این قسمت‌بندی است، مراحلی که بسیار اساسی و حیاتی است و در عین حال در موارد بسیار نادیده انگاشته می‌شود. این مرحله آن قدر اهمیت دارد که نادیده گرفتن آن موجب شده در زمره یکی از عوامل مهم جهانی در ضایع کردن زمان نگریسته شود.

در پروژه‌های بزرگ، نیاز به کنترل امری اساسی است و سودمندترین واسطه در این میان گزارش‌های مقطعی از جریان پیشرفت کار است. اعم از این که این پروژه از آن خود شما باشد یا آن که شما مدیریت آن را از طرف سازمانی عهده‌دار شده باشید، جریان رخدادها باید چنان سازمان داده شود که

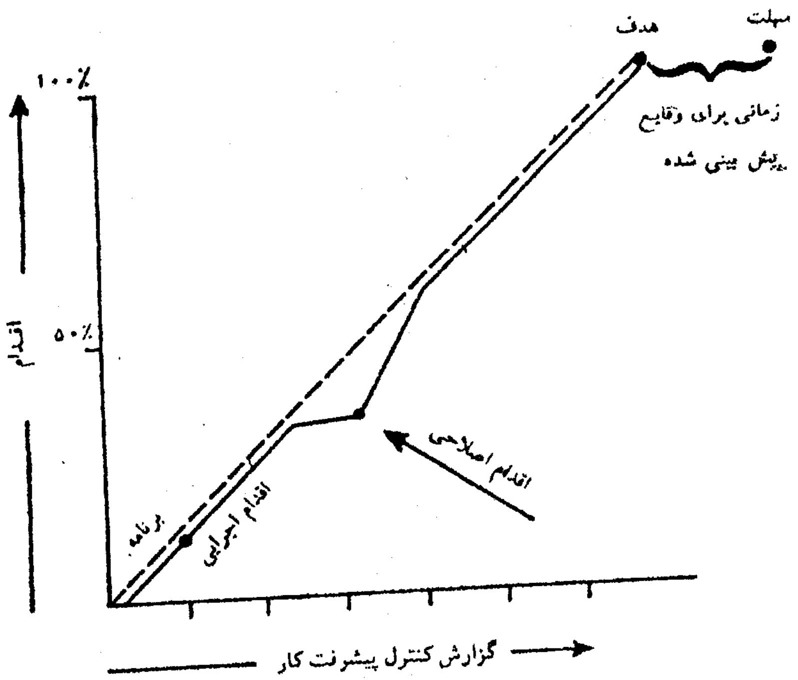
بتوانید نیروی محرکه لازم را به طور پیوسته به پروژه بدهید و در هر مقطع اجرایی کار را ارزیابی کنید و با مشکلات در همان مرحله بروزشان برخورد کنید و اجازه رشد مشکل را ندهید.

سیستم عالی برای نظارت پروژه همان «زنجیره زمان» است که بزعم بسیاری، راهی برای محو نیمی از بحران‌هاست. زنجیره زمان دارای سه جزء مهم است که در طرح حاضر نمایش داده شده است این سه جزء عبارتند از: مهلت، (با ضریب ۲۰ درصد عقب افتادن) هدف و کنترل‌های مرحله‌یی از طریق تهیه گزارش‌های منظم از پیشرفت کار.

مقصود از گزارش پیشرفت کار آن است که چارچوبی برای تعیین انحرافات، مشکلات بالقوه یا سایر رخدادهایی در اختیار داشته باشید که ممکن است تأثیر منفی بر پروژه بگذارد، و این عوامل را در همان لحظه بروز شناسایی کرده در جهت اصلاح آن‌ها با هزینه‌یی کم‌تر (چه از نظر مادی و چه از نظر معنوی) بکوشید. زمان‌بندی و فاصله میان تهیه دو گزارش بستگی به ماهیت و مهلت نهایی اجرای طرح دارد. ممکن است گزارش پیشرفت کار را فصلی، ماهانه، هفتگی یا روزانه دریافت دارید، هرچند که گزارش‌های ماهانه و هفتگی بسیار متداول است.

این گزارش نقش دیگری نیز دارد: هر یک فی‌نفسه یک مهلت به شمار می‌آید که شما را وا می‌دارد و تشویق می‌کند که آن قسمت از کار را سریع انجام دهید، زیرا یک شخص منتظر یک گزارش پیشرفت کار تا آن مرحله است، حتی اگر آن شخص خود شما باشید. این مقاطع کنترلی، بر اولویت‌ها نظارت کرده و به طور خودکار زمینه‌یی فراهم می‌آورد تا جریان پیشرفت کار را ارزیابی کنید.

برای هر طرحی که در دست اجرا دارید و مسؤول آن هستید توصیه کنید برگه نقشه طرح را ترسیم کنند؛ نقشه‌یی که شاخص کلیه مراحل اجرایی و


مهلت
هدف
۱۰۰٪
زمانی برای وقایع
پیش بینی شده
۵۰٪
اقدام
اقدام اصلاحی
برنامه
اقدام اجرایی
گزارش کنترل پیشرفت کار

تاریخ‌های مقرر انجام کار و مقاطع مختلف است. برای هر طرح یک برگه خاص داشته باشید. و وقتی مهلت نهایی را که با احتساب مقاطع زمانی برای هر بخش از طرح است بعلاوه زمان اضافی برای وقایع پیش‌بینی نشده است، به دست آورید، اولویت‌های کارتان در هر مقطع از زمان مشخص خواهد شد (مراجعه کنید به فصل سوم همین بخش).

گزارش‌های پیشرفت کار در عمل

اجازه دهید بررسی کنیم که یک طرح چه گونه عمل می‌کند، با یکی از طرح های خودتان آغاز کنید. فرض کنید رئیس واحد شما قصد دارد برنامه آموزشی جدیدی از طریق ویدئو برای گروهی از کارمندان تازه استخدام بنویسد و شما را مسؤول بر نظارت و اجرای این طرح کرده است و گروه‌تان شما را در اجرای این طرح یاری می‌دهد.

طرح‌ها را با مطالعه روش‌های مختلف و برآورد هزینه‌های هر روش، آغاز کنید. بعد از آن که یکی از روش‌ها پذیرفته شد به مرحله بعدی یعنی به کارگیری ویدئو و مقدمات فراهم آوردن امکانات فیلم ویدئو می‌اندیشید. در این مرحله کار را به بخش‌های مختلف تقسیم کرده و برای هر بخش، مقطع زمانی معینی مشخص می‌کنید. برگه نقشه طرح شما، احتمالاً چیزی شبیه نمودار صفحهٔ بعد می‌شود.

حال اجازه دهید به اجرای طرحی که به یکی از اعضای گروه خود سپرده‌اید، نگاهی بیافکنیم. آن شخص مسئول تعیین روش‌ها و شیوه‌های کار است، اما شما نیز بر کلیات اجرای طرح وقوف دارید و تاریخ‌های کنترل مقطعی را در تقویم خود یادداشت می‌کنید.

به کسی که مسؤول اجرای طرح است، بهترین پیشنهادی که می توانیم بکنیم این است که برنامه زمان‌بندی شده برای خود تعیین کند، وقتی پروژه را به

نمونه پروژه برگه برنامه

	ماه	ماه	ماه	ماه
	ژانویه	فوریه	مارس	اپریل
	۱ ۸ ۱۵ ۲۲ ۲۹	۵ ۱۲ ۱۹ ۲۶	۵ ۱۲ ۱۹ ۲۶	۲ ۶ ۱۰ ۲۲ ۳۰
۱ راه چاره‌های مختلف را بررسی کنید. از پیش	S F			
تعیین شده؟				
در همین جا انجام می‌دهید؟ یامشورت می‌کنید				
۲. بودجه از پیش تعیین شده	S F			
۳. انتخاب چهارچوب	F			
۴. خلاصه محتوا	S			
ـ دیگر نشانه‌ها را کنترل کنید	/			
ـ پیشنهادهای کارکنان	/	/		
ـ پیش نویس اول				
پیش نویس نهایی			F	
۵. دست‌نوشته			S	
ـ پیش‌نویس اول				
ـ پیش‌نویس نهایی			S	
۶. وسایل دیداری				
ـ گاهنامه‌های مصاحبه				
ـ امضای قرارداد				
ـ هیأت مقالات			S F	

S: تاریخ برنامه‌ریزی برای شروع　/: تاریخ برای کنترل مراحل

F: مهلت پایان کار　×: به طرف مقصد

نمونه جدول کنترل

پروژه / تاریخ	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام
۱. در صحن مدیر اجرایی ۱/۲۰	طرح: برنامه نهایی ۱/۲۷ عمل: برنامه وضع شده ۱/۲۷	P. دعوت مهمانان ۱/۳۱ A. تکمیل روستر ۱/۳۱	P. ناهار ۲/۴ A. ✓	P. A.
۲. پروژه برنامه اسکات ۱/۲۷	P. شرکت در سمینار و گزارش ۲/۹ سمینار ارزیابی	P. تهیه نامه‌های مستقیم ۲/۲۳ تصویب شده	P. پیشنهادی لین ۲/۲۷ الف. تأخیر در اتاق مراسلات	P. برنامه‌ریزی مجدد نامه‌ها ۳/۳
۳. تلفن آلومینیومی ۱/۲۷	P. آماده کردن برنامه ۲/۳ تصویب شده	P. استخدام داوطلبین ۲/۱۷ انجام شده ۲/۱۷	سمینار آموزشی ۱۲/۲۴ ✓	P. تلفن ۷ - $\frac{۳}{۳}$ ✓
۴. نامه تقاضای کمک از والدین ۱/۲۷	P. پیش‌نویس تصویب شده اقدام: OK	P. نامه ۲/۳ احترام ✓		
۵.	P. اقدام	P. اقدام	P. اقدام	P. اقدام

کسی واگذار می‌کنید، جویا شوید: "این پروژه را چه گونه می‌خواهد به انجام برساند؟"

در این صورت چه وقت شما احساس آرامش می‌کنید، آن‌گاه که به طور مقرر از جریان پیشرفت کار آگاه شوید و این آگاهی از طریق دریافت گزارش ممکن است.

خوب طرحی که پیش روی دارید، سه ماه به درازا می‌کشد. دریافت گزارش هفته‌یی چه طور است؟ مثلاً هر جمعه مسؤول طرح گزارش هفته قبل را بدهد.

به نظر مطلوب می‌رسد. اما اگر این اولین طرح شماست، چه طور است تا دو هفته اول گزارش روزانه تهیه شود؟

گزارش پیشرفت کار بی‌ثمر و بی‌اثر خواهد بود، وقتی که گزارش‌ها از زمان تعیین شده دیرتر واصل شود، بکوشید این موضوع را با اعضای گروه خود در میان بگذارید.

ـ چه شده؟

ـ راستش را بخواهید فرصت گزارش‌نویسی ندارم، اما مطمئن هستم تا روز شنبه کاری انجام خواهد شد و تکلیف من روشن می‌شود، بنابراین قصد دارم تا آن روز صبر کنم.

ـ بسیار خوب، راستش این شیوه من در انجام کارها نیست، برای من بهتر است که در روز توافق شده گزارش را دریافت دارم، مع‌هذا تا دوشنبه صبر می‌کنم تا اطمینان یابم اقداماتی در این عرصه به عمل آمده است. اما مراقب باشید که کارها را سروقت انجام دهید، باشد؟

اگر بار دیگر این بدقولی رخ داد، او را بخواهید و بگویید: "ببینید من ناچارم در این هفته از شما گزارش روزانه دریافت دارم."

رئیس دانشکده‌یی در نیوانگلند یک جدول کنترل تهیه کرده بود و یکی از

اعضای مهم گروهش از این جدول در برنامه‌ریزی مراحل کار روی پروژه استفاده می‌کرد. هم رئیس سازمان و هم واحد مدیریت نسخه‌یی از این جدول در اختیار داشتند، آنان در روز دریافت گزارش گردهم می‌آمدند و جریان انجام‌کار را بررسی می‌کردند تا در صورتی که مشکلی پیش آید، آن را قبل از آن‌که پیشرفت کند و شدیدتر شود، رفع کنند.

از هر چارچوبی که ترجیح می‌دهید استفاده کنید. شاید ترجیح دهید یک نقشه سنتی برای طرح خود، وضع کنید که نمایان‌گر خود شما در آن عرصه باشد. یک چارچوب تنها یک ابزار است که در آن یک نظر جالب نهفته شده است: گزارش انجام‌کار به شما می‌گوید که چه زمانی ممکن است چه مشکلی پیش آید و چه گونه از آن بگریزید.

خود را بیازمایید

در کنترل پیشرفت کار تا چه حد موفق هستید؟ خود را در یکی از سلسله مراتب زیر قرار دهید. سه ماه بعد از این بار دیگر خود را بیازمایید.

تقریباً هرگز = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

	نمره
۱. در همه کارهای مهم برای خود مهلت تعیین می‌کنم.	—
۲. از کلیه کارهای مهم خواهان گزارش مستمر از پیشرفت کار هستم.	—

۳. خواهان استاندارد در انجام کارهای مستمر و تکراری هستم.	—
۴. می‌کوشم با این گزارش‌ها، افراد دست‌اندرکار را از انحراف احتمالی از مسیر آگاه کنم.	—
جمع کل	—

۱۹

اطلاعات ناقص

همه ما با مفهوم مبهوت شدن و در جا خشک‌مان زدن به جهت فقدان یا از دست دادن اطلاعات آشنا هستیم. اطلاعات و مواد مورد نیاز برای به‌کار بردن در طرح‌مان دیر به دست‌مان رسیده و وقتی هم سرانجام رسیده است نیمی از آن چه خواسته بودیم واصل نشده است.

خطا در کجاست؟ در پندارها و حساب کتاب‌های نادرست، فکر می‌کردیم که طرف مقابل می‌داند ما به چه چیز نیاز داریم و چرا. ما می‌پنداریم که طرف ما نیازها و فوریت‌های ما را درک می‌کند و می‌پنداریم از آن‌جا که اطلاعات باید از فرد دیگری برسد، کاری از دست ما برنمی‌آید و تا رسیدن اطلاعات دست‌های‌مان بسته است. همه این حساب‌ها و پندارها غلط است.

یک سیستم کارآمد

بهترین شیوه برای این که مطمئن باشید اطلاعات مورد نیازتان به موقع در دسترس‌تان قرار می‌گیرد، این است که به نیازهای‌تان نظم بخشید. به کلیت

طرحی که در دست دارید بیاندیشید و از خود این پرسش‌ها را به عمل آورید؟

▣ چه نوع اطلاعاتی در هر مرحله از طرح مورد نیاز است؟

▣ این اطلاعات از کجا به دست می‌آید؟ چه واحدهایی درگیر آن هستند؟

▣ چه کسی مسئول گردآوری اطلاعات است؟ مسئولی برای گردآوری اطلاعات تعیین کنید و در مورد طرح‌های بزرگ مسؤولیت را میان اعضای گروه تقسیم کنید.

▣ برنامه‌یی برای گردآوری اطلاعات تنظیم کنید: چه وقت به اطلاعات نیاز دارید؟ چه مدت طول می‌کشد تا اطلاعات توسط دیگران فراهم آید؟ چه وقت باید درخواست خود را به عمل آورید.

▣ چه خطایی ممکن است پیش آید؟ مهم‌ترین عوامل تأخیر کدام است؟ چه گام‌هایی می‌توان برداشت تا مانع از تأخیر در اطلاعات رسانی و مانع از توقف در طرح شود؟ آیا منبع دیگری برای اطلاعات مورد نیاز وجود دارد؟ (نگاهی دوباره به مطلب گام‌هایی در جهت برنامه‌ریزی منسجم در فصل اول همین بخش بیافکنید).

درخواست اطلاعات از دیگران.

کسب اطلاعات از دیگران بالاخص اطلاعات خارج از گروه‌تان مستلزم تدبیر، دیپلماسی و آگاهی است.

ابزار مناسب را برای کسب اطلاعات انتخاب کنید ـ تلفن، یادداشت غیررسمی، یادداشت یا نامه رسمی ـ ماهیت طرح و نوع رابطه خود را با گروه مقابل در نظر بگیرید. صریح، بی‌پرده، دوستانه و کامل درخواست خود را به عمل آورید. دقیقاً بگویید چه می‌خواهید و چه وقت می‌خواهید. در مواقعی که اقتضا می‌کند دلیل نیاز به اطلاعات را بیان کنید. این امر موجب تفاهم و همکاری بیش‌تری می‌شود.

اگر اطلاعات در وقت مقرر به دست‌تان نرسید، بی‌پرده و در کمال سادگی با شخصی که مسؤول است، سخن گویید. همه دلایل اهمیت اطلاعات را توضیح دهید، ممکن است که او متوجه اهمیت موضوع نشده باشد. دوباره تکرار کنید که چه نیازهایی دارید و در مورد مهلت آن به توافق برسید. اگر مواد یا اطلاعات مورد نیاز در وقت مقرر به دست شما نرسید با نفر دوم درگیر در طرح گفتگو کنید و بر نیاز خود و اهمیت آن پافشاری کنید و البته با قوت بیش‌تر.

و اگر این شیوه کارگر نیافتاد چه؟ به دفتر طرف مقابل بروید و آن جا بنشینید و سخنانی این چنین بگویید:.

"چارلی، باید در این مورد صحبت کنیم. من دچار مشکل جدی با رییسم شده‌ام و اصلاً مایل نیستم این وضع ادامه پیدا کند: او آدم خوبی است ولی وقتی عصبانی می‌شود، نمی‌شود با او کنار آمد. به همین جهت چاره‌یی ندارم جز این‌که با او صحبت کنم. می‌خواهم به سراغ او رفته و گزارش کار را به او بدهم و وقتی به مسئله تهیه اطلاعات برسیم، باید بنویسم که قضیه از کجا لنگ شده است و بدیهی است بعد از این واقعه، آن رئیس به سراغ شما می‌آید و خوشم نمی‌آید او را با آن حال در این جا ببینم، چون برای شما خیلی گران تمام می‌شود. پس اجازه بدهید من و شما همین جا قضیه را فیصله دهیم، بنابراین می‌توانیم دوستانه تمامش کنیم. سه‌شنبه آینده، مهلت تعیین شده پایان می‌یابد در آن روز می‌خواهم اطلاعات در کشوی میزم باشد، از همکاری شما متشکرم."

همراه با این گفتگوها که در سودمندی آن‌ها تردید نکنید، دوکار دیگر نیز انجام دهید:

۱. **مهلت را تمدید کنید.** در محدوده زمانی معقولی برای دریافت اطلاعات، مهلت را تعیین کنید، نامه تأییدیه ارسال دارید و با حروف درشت

بنویسید: «آخرین مهلت جمعه هنگام ظهر» و مشخص کنید که اطلاعات را تا جمعه هنگام ظهر می‌خواهید. اگر طرف شما نتواند تا آن زمان اطلاعات را به شما برساند، خود را موظف می‌بیند که فوراً با شما وارد مذاکره شده و مهلت تعیین شده را به تعویق اندازد و یا پیشنهادهای دیگری عرضه دارد.

۲. **مواضع را اندکی تغییر دهید.** اگر مواد یا اطلاعاتی که مورد نیاز شماست، اکنون قابل دسترسی نیست، اندکی انحراف در برنامه خود پدید آورید و تغییراتی ایجاد کنید و به سایر امور رسیدگی کنید و هم‌زمان نسخه‌یی از درخواست خود تهیه کرده و یادداشتی بدین مضمون به آن الصاق کنید: "به پیوست نسخه‌یی از درخواست این جانب در ارتباط با پروژه X ارسال می‌شود، ضرورت تام دارد که وارد عمل شوید و در صورتی که از شما در این مورد خبری نرسد، معنایش آن است که نیازهای ما تا روز جمعه هنگام ظهر برآورده خواهد شد و ما به روال متعارف به کارمان ادامه خواهیم داد."

اجازه دهید این فصل را با این تذکر ملایم به پایان رسانم: وقتی دیگران از شما تقاضایی دارند، پاسخ آنان را به طور قطعی و سریع بدهید. همکاری، یک خیابان دو طرفه است.

خود را بیازمایید

تا چه حد در مدیریت جریان اطلاعات موفقید؟ خود را بر اساس رده‌بندی زیر ارزیابی کرده و بعد از سه ماه این کار را تکرار کنید:

تقریباً هیچ گاه = ۰

گاهی از اوقات = ۱

نیمی از اوقات = ۲

معمولاً = ۳

تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. اطلاعات مورد نیاز خود و تیمم را به منظور تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اطلاعات عمومی تأمین می‌کنم. —

۲. با افراد تیم خود جلسه‌های منظمی دارم تا از رسیدن اطلاعات به آنها مطمئن شوم. —

۳. هرگاه لازم باشد به منظور هماهنگ کردن پیشرفت کار در میان اعضای گروه جلسه‌های کوتاهی برگزار می‌کنم. —

۴. در صورت لزوم برای جلوگیری از انتشار اطلاعات، اولویت این امر را برای واحد یا شخص نگهدارنده اطلاعات روشن می‌کنم و در صورت عدم موفقیت در این زمینه، مطلب را به اطلاع رئیس خود یا رئیس شخص نگهدارنده اطلاعات رسانده و تقاضای کمک می‌کنم. —

۵. درخواست‌های مربوط به اطلاعات بی‌مورد را رد می‌کنم. —

جمع کل —

۲۰

سفر

از مدیر جوانی که از سمینار مدیریت زمان آموخته تا برنامه کارهای روزانه‌اش را تنظیم کند و هم ضایع‌کنندگان وقت را شناسایی کند، خواستم تا فهرست برنامه روزانه‌اش را به من نشان دهد و نیز فهرست کارهایی که در طول یک روز انجام داده و همه آن‌ها را ثبت کرده است.

ـ استان (Stan) بگویید در طول پرواز چه کردید؟

ـ منظورت چیست؟

ـ بگویید در طول سه ساعت و پانزده دقیقه‌یی که در پرواز بودید و این مسیر هشت ضلعی را می‌پیمودید چه کردید؟

ـ خوب به مینه‌پولیس رفتم.

بدون کلامی فهرست کارهای روزانه را کنار برگه ضایع‌کنندگان زمان گذاشتم و هر دو برگه را برگرداندم تا بتواند آن‌ها را ببیند. اولین ضایع‌کننده زمان در فهرست او «سفر» بود. اندک‌اندک با درک موقعیت طنزآمیز، خنده‌یی تلخ بر لبانش نشست و لختی بعد آن زهرخند همه چهره‌اش را پوشاند.

ـ فکر می‌کنی می‌توانم سفرم را پربارتر سازم؟

استان، همانند بسیار کسان دیگر باید بیاموزد که اندیشه‌اش را درباره سفر تغییر دهد. اگر برنامه‌ریزی آنان دقیق باشد، زمانی را که در راه سفر هستید، زمان ضایع نشده محاسبه نخواهید کرد، بلکه از جمله ذخیره کنندگان وقت خواهد بود. با این تفکر مثل آن است که خطوط هواپیمایی علاوه بر انتقال شما از نقطه‌یی به نقطه‌یی دیگر، هدیه‌یی گران‌بها نیز به شما داده است: زمانی برای انجام کار بی‌آن‌که مزاحمی سر رسد و انقطاعی حاصل شود. در این طول زمان نه تلفنی در کار است و نه مهمان ناخوانده‌یی، نه جلسه‌یی و اگر مشکلی وجود داشته باشد، کس دیگری مراقب است که رفع مشکل کند. در ظرف یک ساعت طول سفر می‌توانید در حد سه ساعت وقت معمول اداری کار کنید، یعنی بازدهی و کارآیی خود را سه برابر کرده‌اید.

برنامه‌ریزی قبل از سفر

سفر را در خدمت خود به کار گیرید نه برضد خود. در طول سفرتان کارهای بسیاری است که می‌توانید انجام دهید.

همه جوانب را درنظر بگیرید

نخستین نکته‌یی که وقتی اندیشه سفر به مغزتان راه می‌یابد، باید مطرح کنید، این است که آیا سفر به راستی لازم است؟ آیا می‌توان بدون رفتن به سفر، کار را به نتیجه رساند؟

▣ **طرف مقابل را به دیدار خود دعوت کنید.** ریس یک سازمان کالیفرنیایی که شرکتی در بریتانیا داشت، گلایه کرده بود که هنوز از سفر چهار روزه‌اش به لندن زمانی سپری نشده است که باید هفته آینده به لندن رود، و

این جریان دایماً ادامه دارد. مشاورش از او پرسیده بود: "چرا به آن جا می‌روی؟ چرا آنان را دعوت نمی‌کنی که به این‌جا بیایند؟"

یک حرکت شگفت‌انگیز، رییس شرکت دو روز را ذخیره کرده بود و در عوض کارمندان شرکت در لندن فرصتی یافته بودند تا با همکاران آمریکایی‌شان در موقعیتی دلنشین و آرامش‌بخش به گفت‌وگو بنشینند.

سعی کنید مشتریان خود را به دفترتان بکشید، به خصوص که همه اطلاعات در دسترس‌تان است و به علاوه امکانات پذیرایی نیز دارید.

نمایندگان بیمه‌یی که این روش را به کار می‌بندند همه روزه با پرهیز از همین سفرهای روزانه‌شان یکی دو ساعت وقت صرفه‌جویی می‌کنند، به علاوه وقتی قرارهای ملاقات لغو شود و آنان در دفاتر کارشان می‌مانند، در جایی که می‌توانند به جای از دست دادن زمان، به کارآیی خود بیافزایند.

▣ **شخص دیگری را به جای خود گسیل دارید.** یک دستیار جوان را به عنوان نماینده خود راهی مأموریت کنید، او می‌تواند درس‌هایی گران‌بها بیاموزد. اگر موضوع سفر به تخصصی ویژه نیازمند است، آن متخصص را روانه کنید.

▣ **سفر خود را به تعویق اندازید.** شتاب نورزید تا هر چه زودتر معضلی را رفع کنید. صبر کنید تا همه اطلاعات لازم را به دست آورید. برنامه ملاقات و جلسه بگذارید. اگر شخص اصلی که باید حضور داشته باشد، در دسترس نباشد، صبر کنید تا فرصت مناسب‌تری فراهم آید.

پیشنهاد: من به مدت یک هفته و نیم در دسترس نیستم، می‌توانید تا آن موقع صبر کنید.

برنامه‌ریزی هماهنگ

وقتی اطمینان حاصل کردید که سفر ضروری است و راه دیگری وجود

ندارد، شیوه‌هایی را جستجو کنید تا از زمان سفر بیش‌ترین بهره را بگیرید. برنامه سفرتان را به نوعی تنظیم کنید که از زمان ترک تا زمان بازگشت، حداکثر استفاده را از وقت خود به عمل آورید. در هر کجا که ممکن است، سعی کنید دیدارهای گروهی داشته باشید و بررسی کنید که آیا می‌توانید در همین سفر ترتیب ملاقات‌هایی را بدهید که باید در سفر آینده داشته باشید؟ می‌توان گفتگو با دیگر افراد و موضوعات دیگر را در همین سفر به پایان رساند؟ اگر وقت اضافی داشتید از این وقت به طرز مؤثری استفاده کنید، مثلاً فرصتی را که در فرودگاه باید به انتظار بگذرانید، در همان فرودگاه قرار ملاقات بگذارید، تلفن‌های‌تان را بکنید و یا مطالبی را که باید بخوانید، قرائت کنید.

یک لیست بلند بالا را با دقت آماده کنید. قادر نخواهید بود تصمیمی اتخاذ کنید، مگر آن‌که سوابق و پرونده‌های مربوط به موضوع مذاکرات‌تان همراه‌تان باشد. از طریق این فهرست اطمینان یابید که همه سوابق و لوازم مورد نیاز را به همراه آورید: مواد خواندنی، ماشین حساب، دستگاه دیکته کردن، کامپیوتر جیبی. باطری‌های اضافی را فراموش نکنید و نیز سیستم تلفن برای ارتباط با کامپیوتر دستیارتان را که قرار است با او ملاقات کنید.

برنامه دقیق را تنظیم کنید و نام هر فردی را که قرار است با او ملاقات کنید و شماره تماس با او چه در محل کار و چه در خانه‌اش را همراه بیاورید تا در صورت تغییر محل یا زمان ملاقات بتوانید با او تماس بگیرید. زمان، تاریخ و محل ملاقات را ثبت کنید و نیز نکات عمده‌یی که در ملاقات قرار است طرح شود، یادداشت کنید.

ترتیبات سفر

این اشتباه فاحشی است که خودتان ترتیبات سفرتان را فراهم کنید، بلکه

این کار را به دستیارتان یا شرکت مسافرتی یا آژانس مسافرتی واگذار کنید. بعد از آن که برنامه سفر به کمک دستیارتان تنظیم شد و در پرواز جا ذخیره شد، به نوعی حرکت کنید که ناگزیر از شتاب‌زدگی نباشد و زمان ورود خود را با وقت محلی تنظیم کنید.

هر کس که برنامه سفرتان را تنظیم می‌کند باید به برنامه پرواز، شماره پرواز، خدمات غذایی، زمان پرواز و وقت ورود، جزییات حمل و نقل زمینی و ذخیره هتل با نشانی، شماره تلفن و شماره رزرواسیون را به شما بدهد. نسخه اضافی‌یی از این اطلاعات را نیز تهیه کنید و در اختیار خانواده‌تان قرار دهید.

اگر مکرر سفر می‌کنید، مشخصات آب و هوایی مناطق را داشته باشید تا هنگام آماده کردن چمدان‌های‌تان، از نظر پوشاک دچار مشکل نشوید. بکوشید تا حد امکان وسایل سفر خود را محدود کنید که در یک چمدان جای گیرد، در آن صورت به هنگام ورود به هر نقطه‌یی وقت کم‌تری صرف خواهید کرد.

کار در طول سفر

اگر امکان دارد خودتان تا فرودگاه رانندگی نکنید از تاکسی یا اتومبیل‌های مخصوص فرودگاه استفاده کنید. در این صورت مشکل پارک کردن ندارید و به علاوه فرصت دارید تا رسیدن به فرودگاه مطالعه کنید یا نفسی تازه کنید. اگر فاصله فرودگاه از دفتر کارتان زیاد است، دفتر را خیلی زود ترک گویید تا از شتاب‌زدگی در طول راه بپرهیزید و دغدغه از دست دادن هواپیما را نداشته باشید. از مدتی که زودتر به فرودگاه رسیده‌اید استفاده کنید یا برای خودتان یله شوید و یا به فهرست نام‌هایی که آماده کرده‌اید تا با آن‌ها تماس بگیرید، تلفن کنید. یا در ذهن خود برنامه‌هایی را که دارید، دوره کنید. یا روی پرونده‌های مکاتباتی خود که اکنون در کیف دستی‌تان آماده

کرده‌اید کار کنید. ارزش این کوتاه زمان‌ها را دست کم نگیرید. ممکن است ده دقیقه زمان طولانی به نظر نرسد، اما شش ده دقیقه از این‌ها، یک ساعت تمام می‌شود.

در ردیف صندلی‌های بخش اکونومی هواپیما، سعی کنید، در صندلی کنار راهرو جای گیرید بدین ترتیب فضای بیش‌تری برای حرکت دارید و در ضمن می‌توانید در سالن هواپیما جاهای خالی مناسب را بهتر مشاهده کنید و در صورت تمایل به آن‌جا نقل مکان کنید. اگر با همراه سفر می‌کنید، کنار همراه‌تان ننشینید، مگر آن که ناگزیر از تبادل نظر باشید. ساده و بی‌رودربایستی برایش توضیح دهید که نیاز به زمانی برای کار دارید.

در کیف دستی‌تان همه پرونده‌ها را به ترتیب اولویت آن‌ها از بالا تا پایین جای دهید. بکاری‌گیری یک سیستم کدگزاری از طریق رنگ در این موارد بسیار سودمند است، مثلاً طرح‌هایی با اولویت نخست را در پوشه‌های قرمز قرار دهید و هرچه اولویت‌ها کم‌تر می‌شود، رنگ پوشه‌ها نیز می‌تواند کم رنگ‌تر شود. در هر پوشه طی یادداشتی که روی برگه اول آن قرار می‌گیرد همه دستورالعمل‌هایی راکه باید در مورد آن طرح اقدام شود، یادداشت کنید. و وقتی به مقصد رسیدید کلیه پرونده‌های تکمیل شده را به دستیارتان بسپارید و اگر قرار است نامه‌یی ارسال دارید، از پاکت‌هایی که قبلاً تمبر خورده است استفاده کنید و به او اطلاع دهید که چه نامه‌هایی در راه است و در ضمن در جریان امور دفترتان قرار گیرید. اگر از کامپیوترهای قابل حمل استفاده می‌کنید، کامپیوتر را به تلفن هتل وصل کنید و آن را به یک ایستگاه شبکه کامپیوتری یا کامپیوتر دستیارتان متصل سازید.

بسیاری از مسافران از این فرصت برای مطالعه نامه و اطلاعات بازرگانی خود استفاده می‌کنند. یا به اندیشه و تعمق می‌پردازند، چه بسا یک پرواز کوتاه، وقت کافی به شما بدهد تا درباره حل مشکلی

بیاندیشید.

در طول غیبت شما

اعضای گروه شما و کارمندان‌تان ممکن است در فضای ذهنی ما تنفس کنند و با شما در عرصه کار همسو باشند، لکن فکر نکنید از این که شما را راهی فرودگاه می‌بینند، خوشحال نیستند. این طبع بشر است که می‌خواهد در غیبت رئیس کمی آرامش بیش‌تر حس کند و فراغتی داشته باشد. قانون پارکینسون را به خاطر آورید که می‌گوید: "کار را کش می‌دهند تا زمان را پر کنند." می‌توانید با پرسشی از یک یک اعضای گروه‌تان این کش‌دادن‌ها را به حداقل برسانید، از آنان بپرسید تا بازگشت او چه برنامه‌یی در پیش دارند و چه هدف‌هایی را دنبال می‌کنند؟ پاسخ آنان معمولاً برای تأثیر نیکو گذاشتن بر شما بیش‌تر از حدی است که خود در ذهن دارند.

در باب مسایلی که ممکن است مطرح شود، توضیحات لازم را بدهید و اجازه دهید اعضای گروه‌تان با حوزه اختیارات‌شان در غیبت شما آشنا شوند و کدام مسایل را خود باید تصمیم بگیرند و کدام موارد را باید به تصویب شما برسانند.

اگر قرار است بیش از چند روز در سفر باشید، اجازه دهید دستیارتان نامه‌های رسیده را خلاصه کند، نکات عمده آن را استخراج و با فکس یا کامپیوتر ارسال دارد و اگر دسترسی به این دو امکان وجود نداشت، آن را در پاکت‌های از پیش تمبر شده، پست کنید و وقتی باز می‌گردید با یک صندوق پر از نامه مواجه نیستید.

ترتیبی دهید که هر روز در وقت معینی با دفترتان در تماس باشید تا اگر مشکلی رو کند گروه‌تان بدانند در زمان مشخص به شما دسترسی دارند و می‌توانند با طرح موضوع از راهنمایی شما بهره‌مند شوند.

هنگامی که مراجعت کردید

خود را عادت دهید تا به محض بازگشت یادداشت‌هایی راکه از جلسات مختلف داشته‌اید و گزارش‌هایی که در طول سفر دریافت داشته و اندیشه‌هایی که در این روزها به مغزتان خطور کرده است، نظام بخشید. اگر ضرورت اقتضا کرد، روز اول بعد از سفرتان را در جایی در اداره دور از چشم دیگران باشید ـ در اتاق کنفرانس یا یکی از اتاق‌های خالی ـ در صورتی که این کار را به تعویق اندازید و با خود بگویید باشد برای فردا، مطمئن باشید روزهای پیاپی این به تعویق انداختن‌ها تکرار خواهد شد و زمانی که به نظام بخشیدن یادداشت‌ها و آرای‌تان می‌رسید، بخش مهمی از آن‌ها را فراموش کرده‌اید و ارزش سفرتان به شدت افت می‌کند.

فقط برای تنوع

اگر با قطار، اتوبوس یا اتومبیل سفر می‌کنید می‌توانید از زمانی که در راه هستید، استفاده بسیار ببرید. در تمام سال‌هایی که در شهر با قطارهای مختلف سفر می‌کردم ـ هر روز یک ساعت در راه بودم ـ همواره از مشاهده مردمی که وقت خود را با مطالعه روزنامه می‌گذراندند یا ورق‌بازی می‌کردند یا چرت می‌زدند، شگفت‌زده می‌شدم. تعداد کسانی که از این فرصت پیش آمده برای تولید بهره گیرند و به مطالعه کارهای تجاری، نوشتن گزارش یا پاسخ دادن به مکاتبات بگذرانند بسیار اندک بودند یا اصلاً نبودند.

اگر ساعات طولانی را در سطح شهر در حرکت هستید، یک تلفن در اتومبیل‌تان سرمایه گذاری بجایی است. حتی اگر در ترافیک فشرده بمانید، بازهم می‌توانید به کارتان ادامه دهید. وقتی در ساعات آخر شب به خانه باز می‌گردید یا می‌توانید از این فرصت بهره گرفته به نوارهایی که در مورد امور کسب و کار توسط دستیاران‌تان پر شده، گوش فرا دهید. یک دستگاه دیکته

کردن قابل حمل در اتومبیل خود داشته باشید و وقتی اتومبیل در ترافیک مانده است یادداشت برای خودتان بردارید، حتی اگر در مترو هستید یک دستگاه ضبط صوت کوچک به شما امکان می‌دهد تا حداکثر بهره را از زمان خود بگیرید.

خود را بیازمایید

در سفرهای اداری تا چه حد موفق هستید. خود را در یکی از این سلسله مراتب قرار دهید و سه ماه بعد این آزمون را از خود به عمل آورید:

تقریباً هرگز = ۰
گاهی از اوقات = ۱
نیمی از اوقات = ۲
معمولاً = ۳
تقریباً همیشه = ۴

نمره

۱. وقتی امکان سفر پیش می‌آید راه‌های گریز از سفر چون تماس تلفنی، برگزاری کنفرانس تلفنی، نامه‌نگاری، دعوت طرف مقابل به نزد خویش را بررسی می‌کنم. —

۲. در برنامه‌ریزی سفرم، مقصود از سفر را به دقت بررسی و همه مواد لازم را برای اجرای مقصود فهرست می‌کنم. —

۳. پرونده‌ها و منابع لازم را برای بررسی در طول راه در کیف دستی‌ام می‌گذارم. —

۴. دفتر ویژه سفرم شامل همه مقصدهای سفر،

تلفن، نام و نشانی اشخاصی که باید با آنان دیدار کنم تا در صورت به تعویق افتادن هر برنامه‌یی طرف مقابل را آگاه گردانم و نیز شامل زمان، محل و مقصود از ملاقات است. —

۵. قبل از ترک دفتر کار با همکارانم در باب آن‌چه انتظار داریم در غیبت من انجام دهند گفت‌وگو می‌کنم.

جمع کل —

بخش سوم
بهره گیری از زمان برای
بهتر زیستن و ثمربخش بودن

برگه برنامه روزانه، حقیقت آن چه که در طول روز قصد انجام آن را دارید به شما نشان می‌دهد و برنامه فعالیت‌های روزانه شاخص این نکته است که چه گونه تحولات و تغییرات لازم را باید در برنامه روزانه‌تان به عمل آورید. این دو مانند میز نور و لامپ داخل آن هر یک وابسته به دیگری و هریک لازم و ملزوم یکدیگرند. در این بخش می‌توانید مسایل مربوط به زمان را مورد توجه قرار داده، بر روی آن‌ها تأکید کنید و مشخص سازید کدام یک از این عوامل بالاخص در مورد شما مصداق دارد و خط مشی‌یی تعیین کنید تا مسئله را اصلاح کنید و شیوه‌های دنبال کردن آن را فراگیرید.

شیوه برخورد

گاهی اوقات، وقتی مردم برای بار نخست با مدیریت زمان آشنا می‌شوند، به یکی دو روش می‌آویزند و بقیه را رها می‌سازند، بی‌آن‌که به الگوی کلی مدیریت زمان بیاندیشند و تأثیرات آن را بر دیگران مورد لحاظ قرار دهند. ممکن است با مقایسه این نوع آثار و یا گفتگو با همکاری با یکی از فنون مدیریت زمان، آشنا شوند ولی وقتی زمان بهره‌گیری از آن فرارسد شاید به خاطر آورند و شاید هم به خاطر نیاورند که چه روش را آموخته‌اند و اگر آن روش را به کار بندند، چه بسا به نتیجه مطلوبی نرسند و در نتیجه از تکرار آن

تجربه دست بشویند.

در موارد بسیار مشاهده شده که کم‌تر کسی کوششی برای تجزیه و تحلیل دشواری‌هایی که در ارتباط با مدیریت زمان با آن مواجه است، به عمل می‌آورد و یا می‌کوشد اصول حاکم بر آن را درک کند. در عوض در طلب نتایج آسان و سهل‌الوصول هستند و سرانجام در حیرت می‌مانند که چرا این روش‌ها مؤثر واقع نشده و چند هفته‌یی نمی‌گذرد که به عادت سابق خویش باز می‌گردند.

آنان که تنها در این اندیشه‌اند که "آیا این روش در وقت من صرفه‌جویی خواهد کرد یا نه؟" بی‌آن‌که به ریشه و اصول بهره‌گیری از زمان بیاندیشند، هرگز به طور کامل از دامی که زمان می‌تواند در پیش پای‌شان بگستراند، رهایی نخواهند یافت. آنان ممکن است با اتخاذ یک روش، زمانی را ذخیره کنند، ولی به واسطه وجود شش روش ضایع کننده وقت، زمان طولانی‌تری را از دست می‌دهند. اتخاذ روش‌های الله بختی و تصادفی مثل این که «پسر این روش خوبی است، بیا آن را امتحان کنیم.» شما را به جایی نخواهد رساند. موفقیت درازمدت مستلزم روش‌های منسجم و به هم پیوسته است، روشی که متضمن الگوی کلی و منظم برای بهبود بخشیدن طراحی شده و به طور روش‌مندی به مورد اجراگذارده شده است. می‌شود گفت خود را در محدوده «این چنین است»ها قرار ندهید بلکه به سراغ «چرا چنین است؟»ها بروید. آن گاه «این چنین است» را با «چرا چنین است؟» تطبیق دهید. این راه به موفقیت می‌انجامد.

فعالیت‌های مهم را مرحله به مرحله کنید.

نخستین گامی که باید بردارید این است که دریابید چه گونه وقت شما صرف می‌شود (برای آگاهی از این امر به فصل چهارم بخش نخست مراجعه

کنید که در آن شیوه‌های تهیه برگه از کارهای روزانه توصیه شده است) و سپس برمبنای آن بررسی کنید که کدام یک از عوامل بیست‌گانه ضایع کننده وقت (در بخش دوم بدان پرداخته شد) با شیوه صرف وقت شما مطابقت دارد.

گام نخست: فهرست برنامه‌های اصلی خود را که متضمن ده برنامه اصلی کارهای‌تان است بنویسید. به وسیله این فهرست در واقع ارزیابی‌یی از کارها و برنامه‌هایی که در پیش دارید به عمل آورده‌اید و در این فهرست هر هدف یا برنامه‌ای که در ردیف بالاتری نوشته شده مستلزم صرف وقت بیش‌تری است. آن‌گاه به سراغ بیست عامل ضایع‌کننده وقت بروید و ده عامل را که بیش از سایر عوامل بر شما تأثیر می‌گذارد، انتخاب کنید و این بار از کم‌ترین عامل تا بیش‌ترین عامل به ترتیب بنویسید. یعنی آن‌ها را به ترتیب شدت ضایع‌کنندگی وقت از کم‌ترین تا بیش‌ترین بنویسید. حال درست اقداماتی را که در طول روز انجام داده‌اید با فهرست «ده عامل اصلی ضایع کننده وقت» تطبیق دهید. آن‌چه از فهرست کارهای روزانه‌اتان می‌آموزید این است که چه‌گونه وقت خود را صرف کرده‌اید و آن‌چه از فهرست ضایع کنندگان وقت در می‌یابید آن است که این فعالیت‌های روزانه شما تا چه حد با عوامل ضایع کننده مطابقت دارد. ممکن است تردید کنید که کدام یک از عوامل ضایع کننده وقت، دقیقاً با کارهای روزانه شما مطابقت دارد. فرض کنید متوجه شدید که زمان زیادی را در طول یک روز صرف کاری کرده‌اید که قرار نبوده است روی آن وقت صرف کنید. این وقت صرف کردن آیا ناشی از ضعف در واگذاری کار به دیگران بوده است؟ آیا در ناتوانی در گفتن «نه» بوده است؟ یا شاید از عدم تشخیص اولویت‌ها ناشی شده است؟ خود را نیازارید، به خاطر داشته باشید که عوامل متعدد می‌توانند به یک‌دیگر مرتبط شوند و همه آن‌ها متفقاً به نوعی حضور داشته باشند و حتی برخی از عوامل ضایع کننده وقت با یک‌دیگر مماس می‌شوند. هدف اصلی در این‌جا برقراری ارتباطی منطقی میان کارهای

روزانه و عوامل ضایع کننده وقت است، اما اصل این نیست که بخواهیم هر اقدامی را با عامل ضایع کننده دقیقاً تطبیق دهیم.

روش کار خود را سازمان بخشید

گام بعدی حمله است. کدام یک از عوامل ضایع کننده وقت را در مرحله نخست مورد حمله قرار می‌دهید؟ برخی ترجیح می‌دهند که با مشکل شماره یک که بزرگ‌ترین و مهم‌ترین است مقابله کنند، زیرا معتقدند در صورت غلبه بر این مشکل بیش‌ترین نفع نصیب‌شان خواهد شد. برخی دیگر که احساس خطر می‌کنند، می‌کوشند تا با عواملی به مبارزه بپردازند که می‌دانند بر آن چیره خواهند شد و چیرگی بر آن آسان‌تر است. این‌که نخست به سراغ کدام یک از عوامل بروید، به روحیه خود شما بستگی دارد.

آن گاه برای برنامه تهاجمی خود یک چارچوب وضع کنید. این دو پیشنهاد می‌تواند سودمند افتد:

۱. هر مشکل یک هفته ـ بدین معنا که صرفاً کوشش خود را برای یک هفته مصروف مقابله با یکی از ضایع کنندگان وقت می‌کنید و در ظرف ده هفته، بر ده عامل چیره می‌شوید.

۲. برنامه سه ماهه. در این برنامه هر ماه روی سه یا چهار مشکل کار می‌کنید.

در مرحله اول تمام توجه خود را برای یک هفته کامل بر روی آن عامل ضایع کننده وقت که هدف گرفته‌اید، معطوف کنید و کوششی متوازن و هماهنگ برای تغییر عادت خود در رابطه با آن عامل به عمل آورید. آن گاه به سراغ عامل ضایع کننده بعدی بروید. در مرحله دوم سه عامل را هم‌زمان مورد هجوم قرار دهید. یعنی آن دو عاملی را که قبلاً بدان حمله کرده و بر آن غلبه یافته‌اید و عادات خود را در رابطه با آن تغییر داده‌اید. آن گاه سومین عامل را.

برگه برنامه کار ـ بخش اول

مانع زمان	علت	راه حل
۱. نمایندگی و واگذاری کار	فکر می‌کنم خودم بهتر کار انجام می‌دهم	از خودخواهی درگذر و ارزش آموزش دیگران را دریاب
۲. مهمان ناخوانده	سیاست در باز	تعریف تازه‌ای از درباز بدهید. زمان تمرکز را برقرار سازید
۳. جلسات	در جلساتی که نباید شرکت می‌کنم	از منشی رییس می‌خواهم پوزش مرا بپذیرد و
		یادداشت‌های مرا جهت شرکت در جلسه مطالعه کند

در ماه بعد به سراغ سه یا چهار عامل بعدی بروید.

کسانی که خواهان دستیابی به موفقیت‌های سریع هستند، معمولاً همان روش اول، یعنی هر هفته یک عامل، را ترجیح می‌دهند. روش دوم برای کسانی مناسب است که میان ضایع کنندگان وقت حلقه‌های ارتباطی می‌یابند و ترجیح می‌دهند که به سراغ چند عامل هم‌زمان بروند، زیرا ارتباط آن‌ها در نظرشان بدیهی است.

دستیابی به ریشه عوامل

حال با پیوند دادن اطلاعات بخش دوم شروع کنید. به توضیحاتی که در باب عوامل اصلی ضایع کننده وقت شما در آن بخش داده شده، مراجعه کنید. آیا هیچ یک از شرایط توصیف شده، با وضعیت شما سازگار است؟ می‌توانید ریشه‌های آن را بازشناسی کنید؟ جدا کردن مهم‌ترین علل ضایع کننده وقت گام بعدی شماست.

شناسایی عامل ضایع کننده وقت شرط لازم است، لکن شرط کافی نیست. شرط کافی آن است که دریابید «چرا» به این عامل تن در می‌دهید. و در این مورد است که باید بیش‌ترین توجه خود را معطوف دارید.

ایجاد تغییر. حال به مبارزه هیجان‌انگیز برای حل مشکل رسیدیم. اکنون می‌خواهم شما را شگفت‌زده سازم، شگفتی‌یی دلپذیر: تقریباً هر علتی درمان خود را خود پیشنهاد می‌دهد. برای مثال نداشتن برنامه‌ریزی یکی از شایع‌ترین علل مشکلات زمان است. راه‌حل آن ـ دیگر جای شگفتی ندارد ـ برنامه‌ریزی است. بدیهی است برخی جزییات دیگر را نیز می‌طلبد تا این راه‌حل برای شرایط خاص شما مناسب گردد.

این راه حل ساده اصولی را آن‌گاه که عوامل ضایع‌کننده وقت در بخش دوم را مرور می‌کنید، در خاطر بسپارید. راه حل یا راه‌حل‌های مشکلات

اصلی خود در رابطه با زمان را یادداشت کنید. در بسیاری از موارد، راه‌حل‌های پیشنهادی جنبه عمومی داشته، برای مشکل شما نیز قابلیت کاربردی دارد. بر عهده شماست که راه حل‌ها را با ظرافت‌ها و اندک تغییرات، متناسب با زندگی خود گردانید. یک جمله از باب لطف قضیه:

اگر بتوانید برنامه‌ریزی کامل بکنید و بر ضایع‌کنندگان وقت چیره شوید به نوعی که این عوامل ضایع‌کننده بر اثر نرسیدن عناصر مورد نیازشان بپژمرند و بمیرند، چه می‌کنید! حتی فکرش دلپذیر است به شرط آن‌که به راه‌حل‌های خلاقه‌یی بیانجامد. یک جمله هم از باب احتیاط: اطمینان یابید که از عهده اندیشه‌یی که دارید برمی آیید نه آن که صرفاً مشکلی بر روش دیگر آوار کنید.

در زیر یک نمونه مشکل آورده شده و توالی مقابله با آن شماره شده است:

۱. یکی از ضایع کنندگان وقت را انتخاب کنید تا روی آن کار کنید. مثلاً مهمانان ناخوانده.

۲. یک علت مرتبط با آن را شناسایی کنید: مثلاً سیاست «باز بودن در اتاق»

۳. راه‌حلی برای این علت جست‌وجو کنید: تعریف تازه‌یی از سیاست باز بودن در به دست دهید.

۴. اقداماتی تند و تیز کنید حتی اگر نامعقول بنماید از جمله:

- با رئیس سازمان مذاکره کنید تا در «سیاست درهایی باز» تغییری پدید آورد.

- در را به رنگ قرمز تند رنگ‌آمیزی کنید تا همگان متوجه بسته بودن آن بشوند.

- هر کسی را که به هنگام بسته بودن در وارد اتاق شد مبلغی جریمه کنید.

برگه برنامه کار ـ بخش دوم

تاریخ شروع	مراحل اقدام	راه حل
۱ ـ ۱۰	۱. به کلر بیاموز تا همه نامه‌ها و کارهای جاری را انجام دهد . خودت هرگز این کارها را نکن	دریافت ارزش آموزش دیگران
۳ ـ ۱۰	۲. تهیه خلاصه گزارش فروش	
۳ ـ ۱۰	۳. آلیس را مسئول خط کن و او را آموزش لازم بده	
۲ ـ ۱۰	۱. ساعتی برای تمرکز تعیین کنید ۱۰ ـ ۹ این موضوع را برای کلود و سایرین توضیح دهید	تعریفی تازه از سیاست درباز
۸ ـ ۱۰	۲. با مسئولین سازمان صحبت کنید تا دیگران را تشویق به برقراری ساعت تمرکز کنند	
۳ ـ ۱۰	۳. میزتان را از روبروی در بردارید	
۱ ـ ۱۰	می‌کوشم هدف جلسه را جویا شوم	گریختن از جلساتی که به من مربوط نیست
۱ ـ ۱۰	۲. دستور جلسه را می‌پرسم	
۴ ـ ۱۰	۳. می‌پرسم آیا می‌توانم نظریات خود را به صورت مکتوب ارسال دارم	

- میز منشی‌تان را به نوعی قرار دهید که برای ورود به اتاق شما، ناچار باشند آن را دور بزنند.

- میز تان را به طرف پنجره بگردانید نه در ورودی.

- در سراسر اداره‌اتان زمانی را برای سکون و کار صرف قرار دهید که در طول آن زمان نه تلفنی، نه دیداری و نه گفتگویی باشد.

حال از میان همه این پیشنهادها، آن‌هایی که عملی است روی کاغذ بنویسید. آن گاه یک تاریخ شروع در نظر بگیرید، تا روزی که همه این تغییرات را پدید می‌آورید و سپس وارد عمل شوید.

فراگیری عادات جدید.

فراگیری راه‌ها و روش‌های جدید یک چیز است و عمل کردن به آن‌ها و پیوسته کوشیدن در مسیر آن راه‌ها، یک چیز دیگر. به خاطر دارید که در فصل اول بخش اول این کتاب به نیروی عظیم عادت اشاره کردیم. به محض این‌که شروع به تغییر در رفتار و سلوک خود در رابطه با زمان می‌کنید، خود را با مانع بزرگی مواجه می‌بینید و آن «عادات کهنه» است. عادات آدمی بسیار قدرتمند و بسیار سرسخت هستند، لکن شما نیز این چنین هستید.

برای تقویت رفتارهای جدید پیشنهادهایی را که ویلیام جیمز روانشناس قرن نوزدهم آمریکا عرضه کرده است، به کار بندید:

۱. **بزرگ بیاندیشید.** به رفتارهای جدیدتان هرگونه فرصتی برای رشد بدهید. شیوه‌هایی وضع کنید که معارض با عادات قدیم باشد. نمادهایی برای خود خلق کنید که رفتارهای جدید را دایماً به شما تذکر دهد. به هر کس می‌توانید نقشه جدید خود را باز گویید. این اعلام و اعلان عمومی موجب می‌شود که شما در راهی که برگزیده‌اید ثابت قدم شوید. با یکی از همکاران

هماهنگ کنید که شما را کنترل کند. اگر او نیز با شما همراه شود، می‌توانید یکدیگر را در پذیرش رفتارهای جدید تشویق کنید و مقوم رفتار یکدیگر باشید. در یک جمله خودتان را در حصار همه امکاناتی قرار دهید که در پذیرش رفتار جدید به شما یاری می‌رساند، این روش به شما قوه محرکه‌یی می‌بخشد تا برضد هر وسوسه‌یی برای بازگشت و لغزیدن به عادات کهنه مقابله کنید.

۲. مکرر در مکرر رفتارهای جدید را تمرین کنید. از فرصت ممکن برای اجرای روش جدید بهره گیرید. راه‌حل‌هایی که انتخاب می‌کنید تا به روش جدید عمل کنید، «مجموعه‌تازه‌یی» را در ذهن شما پدید می‌آورد که در طول زمان به عادات تبدیل می‌شود. تکرار در رفتارهای تازه موجب پدید آمدن عادات جدید می‌شود.

۳. استثنا قایل نشوید. یک وقفه مانند لغزش اتومبیل است و در صورتی که لغزشی صورت گیرد، بازگشتن به مرحله‌یی که قرار داشته‌ایم به مراتب دشوارتر از مرحله‌یی است که از نقطه آغاز، شروع کرده بودیم. یک لغزش می‌تواند نیروی شما را برای تلاش‌های بعدی کاهش بخشد. هر زمان بگویید: "همین یک مورد را استثنائاً عمل می‌کنم" بی‌تردید همه کوشش‌های پیشین خود را ضایع کرده‌اید.

وقتی پای دیگران در میان است

اگر می‌خواهید زمانی را که بر اثر سهل‌انگاری از دست داده‌اید، دوباره به دست آورید، طریق مشخص آن تعیین مهلت برای خودتان است. موفقیت و شکست در این مورد خاص دقیقاً به خود شما بستگی دارد و در دست‌های

شماست. اما اگر قرار است که مثلاً گزارش فروش هفتگی را در روزهای پنجشنبه بعد ازظهر به جای سه‌شنبه بعد ازظهر تهیه کنید، زیرا طرح مهم‌تری را در آن روز باید آماده کنید، بهتر است همه کسانی راکه عادت کرده‌اند در روز سه‌شنبه گزارش را دریافت دارند، مطلع گردانید.

شما مسئول زمان خود هستید نه دیگران، اما اقدامات و تصمیمات شما بر دیگران اثر می‌گذارد. کسی که در سمینار مدیریت زمان شرکت می‌کند و همان روز بعد از آن می‌خواهد در یک ساعت معین تمرکز و آرامش را به مورد اجرا بگذارد، بی‌آن‌که به دیگران توضیح دهد که چرا می‌خواهد برای یک ساعت در طول روز از دید دیگران پنهان بماند، رییسش را عصبانی و همکارانش را گیج می‌کند، زیرا دیگران عادت کرده‌اند که سرزده به اتاق او روند و همواره با در باز اتاق او مواجه شوند. درسی که در این‌جا می‌توان آموخت بسیار ساده است: اگر تصمیمی می‌گیرید که بر دیگران اثر می‌گذارد، اعلام کنید.

مسئله‌یی که پیچیده‌تر است آن‌که مشکل زمان از رفتار دیگران ناشی شده باشد. به عنوان بخشی از برنامه کاری‌تان مشخص کنید آیا عامل ضایع کننده زمان ناشی از خود شما به تنهایی است یا نه. در صورت اول مشکل به کوشش فردی شما حل می‌شود، اما اگر دیگران نیز حضور دارند، نیاز به روش گروهی دارید.

زمان و گروه‌ها

هیچ منبعی چون زمان به گروه جهت نمی‌بخشد. یک جلسه را هرگز نمی‌توان اتلاف وقت خواند، زمانی که همه اعضای جلسه به طور کامل به امور مربوط به جلسه می‌پردازند. فرد بی‌نظمی که در تهیه اطلاعات خواسته شده قصور می‌ورزد، مستقیماً بر کسانی که به اطلاعات نیازمندند تأثیر می‌گذارد و

بدین گونه وضع کسانی که در زنجیر ارتباطات هستند، دیگر کاملاً معلوم است. سرپرستانی که به طور اساسی تقسیم کار نکرده و کار را به دیگران تفویض نمی‌کنند، کارآیی و نیز روحیه افراد زیردست خود را پایین می‌آورند. در یک چنین مواردی در ارتباط با زمان، برخورد گروهی ضروری است. ریشه مشکل در یک سازمان که دیگران نیز مشارکت دارند، جنبه جمعی دارد، اصلاح فردی راه به جایی نمی‌برد و رافع مشکل در حد کمال نیست، مدیران و سرپرستان می‌بایست در این موارد بسیار هشیار و دقیق باشند. وقتی بهره گیری نامناسب، تنها بر کار شما اثری می‌گذارد، یک امر است (البته این نیز بد است) اما وقتی بر کار گروه اثر می‌گذارد و در سازمان اخلال می‌کند یک امر دیگر است که به مراتب زیانبارتر است. یک مدیر تازه انتصاب یافته در یک سازمان مخابراتی بزرگ جلسه پشت جلسه می‌گذارد و مدیران ادارات را به این جلسات فرا می‌خواند. گاه زمان این جلسات تا چهار ساعت به درازا می‌کشد. مدیران رده‌های پایین‌تر نیز به نوبه خود مدیران رده پایین‌تر از خود را به جلسه می‌خوانند تا دستورالعمل‌های جدید را به آنان منتقل کنند و بدین ترتیب مدیران رده‌های پایین‌تر کارمندان را به جلسه می‌خوانند و در نتیجه یک فرد ـ مدیر سازمان ـ در همه عملکرد سازمان ایجاد اخلال کرده است.

آن‌چه در این جا مورد نیاز است، کوششی منسجم است. اگر هر کس بتواند در گروه با مفهوم مدیریت زمان آشنا شود، این کمال مطلوب است. وقتی افراد یک گروه در باب روش کار و بهره گیری از زمان مفاهیمی یکسان در ذهن داشته باشند، یک‌دیگر را تقویت می‌کنند و نتیجه کار را قویاً در جهت مطلوب پیش خواهند برد. مربیان مجرب در چنین شرایطی نتیجه کار را به میزان ده برابر افزایش، برآورد کرده‌اند.

وضعیت صرف وقت گروه

دستورالعمل

۱. به ترتیب از بالا تا پایین ده عامل ضایع کننده وقت خود را تعیین کنید. به بالاترین آن‌ها نمره ده و به پایین‌ترین آن‌ها نمره ۱ بدهید.
نمرات داده شده به هر عامل ضایع کننده را در ستون A قرار دهید.
۲. نمرات ضایع کنندگان وقت I مربوط به هر گروه R را در ستون‌های B، C و D بنویسید و جمع آن‌ها را در ستون W.
۳. در ستون R نمره شدت ضایع کنندگی را بنویسید تا وضعیت صرف وقت در گروه شما مشخص شود. به بالاترین ضایع کننده وقت نمره یک بدهید.

ضایع کنندگان وقت

ـــ ۱. مدیریت از طریق بحران
ـــ ۲. انقطاع‌های تلفنی
ـــ ۳. ناکفایتی برنامه‌ریزی
ـــ ۴. تلاش بیش از حد (قبول مسئولیت بیش از حد)
ـــ ۵. مهمانان ناخوانده، دیدارها و ملاقات‌های تصادفی
ـــ ۶. واگذاری کار و مسؤولیت به دیگران به صورتی ناموثر
ـــ ۷. بی‌نظمی فردی
ـــ ۸. فقدان انضباط شخصی
ـــ ۹. ناتوانی در گفتن "نه"
ـــ ۱۰. کار امروز را به فردا افکندن (تساهل)
ـــ ۱۱. جلسات
ـــ ۱۲. کاغذبازی
ـــ ۱۳. کار ناتمام نهادن
ـــ ۱۴. کارکنان فاقد صلاحیت
ـــ ۱۵. خوش و بش کردن
ـــ ۱۶. مسئولیت یا اقتدار نامشخص
ـــ ۱۷. ارتباط ضعیف
ـــ ۱۸. ناکفایتی در کنترل و گزارش‌های پیشرفت کار
ـــ ۱۹. اطلاعات ناقص
ـــ ۲۰. سفر

A	B	C	D	W	R

اگر آموزش در خارج از گروه ممکن نیست، یک فرد قدرتمند در گروه باید این مهم را به عهده گیرد. بکوشید گروه را برای یک نشست توجیهی در باب مسئله‌یی خاص گرد آورید و مشکلی را که از رفتار گروهی ناشی می‌شود مطرح کرده، ریشه‌یابی کنید و روش‌هایی برای اصلاح آن پیشنهاد دهید و همراه با عرضه روش‌ها، تاریخ شروع به‌کارگیری آن‌ها را نیز مطرح کنید.

اگر مشکلات عدیده‌یی وجود دارد، می‌توانید راه‌حل‌های مدیریت زمان را برای جهت بخشیدن به گروه پیشنهاد دهید، گروه را گرد آورید و به هر یک از آنان فهرستی از ضایع کنندگان وقت بدهید و هریک از این عوامل را تشریح کنید. آن‌گاه برای آنان برگه برنامه‌ریزی روزانه و برگه اقدامات انجام شده را تهیه کنید و سپس همان روش‌هایی را که برای بهره‌گیری از زمان به طور فردی آموزش داده شده بود، به طور جمعی به‌کار بندید.

آموزش را کارآمد سازید

همه با شوق و شوری که در آغاز برخورد با عقیده‌یی تازه پدید می‌آید و فروکش کردن این شوق و شور در مرور زمان، آشنا هستیم. برای آن‌که بتوانید برنامه خود را همواره در مسیری که مورد نظر است حفظ کنید و حسن نیتی را که دارید، هم‌چنان قدرتمند نگاه دارید این سه اصل را همواره در نظر داشته باشید:

۱. **تعهد در قبال اقداماتی مشخص.** تا زمانی که برنامه‌های شما مشخص و معین نشده است، دشوار بتوان آن‌ها را به فعلیت در آورد. نگرش‌های کلی تمایل دارند که کلی باقی بمانند. هم‌چنین تا زمانی که تصمیم به انجام کاری دارید ولی آن تصمیم را به مورد اجرا نگذارده‌اید، هیچ اتفاقی رخ نخواهد داد. بنابراین نخستین گام آن است که برای تحقق تصمیمات خود گامی جدی و مصمم بردارید.

۲. کوشش مداوم و منسجم. پذیرش عادات جدید مستلزم تمرین و مقاومت جدی در قبال استثنا پنداشتن است. هر چند گاهی باید بازنگریی بکنید و پیشرفت‌های‌تان را ارزیابی کنید و نیز وقفه‌هایی را که رخ داده مورد لحاظ قرار دهید و اقدامات اصلاحی به عمل آورید. برای هر باز نگری حداقل زمان سه ماه است و برای یک ارزیابی کامل یک سال، زمان مناسب‌تری است.

۳. نقش گروهی. بسیاری از قصورهای ما ناشی از فشار از سوی دیگران (مراجعین، مشتریان، همکاران و...) است که انتظار دارند به شیوه پیشین به آنان پاسخ گویید. بهترین روش برای درهم شکستن این استثناها آن است که خود را در قبال گروه‌تان متعهد و مقید سازید. همواره برنامه‌های اصلاحی که دارید در جمعی مطرح سازید که بر آن جمع اثر گذارد و بالطبع آنان توقع دارند که نتیجه مثبت کار به آنان نیز بازگردد. به همین روی از سوی دیگر بر شما فشار وارد می‌آورند در مسیری که به تازگی در پیش گرفته‌اید، حرکت کنید و بکوشید آنان را تشویق کنید که مسیر جدید شما را پاس دارند.

پی‌گیری و تقویت

▣ **بعد از یک ماه.** پیشرفتی را که در طول ماه نخست کرده‌اید، مورد ارزیابی قرار دهید. در کدام موارد موفق بوده‌اید و در کدام موارد لغزیده‌اید؟ خطاها را تجزیه و تحلیل کنید. باز گردید و سه مرحله در هم شکستن عادات کهنه را مورد بازبینی قرار دهید. تعیین کنید در کجا نیاز به تقویت بیش‌تر دارید. گام‌هایی که بر خواهید داشت، فهرست کنید آن‌گاه به سراغ گروه بعدی ضایع کنندگان وقت بروید.

▣ **بعد از سه ماه.** اعم از این که روش مقابله با ضایع کنندگان وقت به صورت هفتگی باشد و هر هفته با یک عامل مقابله شود و یا ماهانه باشد و هر

ماه با سه عامل مبارزه شود، بعد از سه ماه تلاش باید بر سه مورد اول از ده مورد ضایع کننده وقت چیزه شده باشید. چه گونه این ارزیابی را بـه عـمل می‌آورید؟ بسیار ساده است یک برنامه فعالیت‌های خود را روزانه برای سه روز پیاپی ثبت کنید. زمان ذخیره شده را حساب کنید و دریابید تا چه حد پیشرفت کرده‌اید.

■ **پی‌گیری دراز مدت.** برای پرهیز از خطر بازگشت به مرحله اولیه و طی کردن مسیر قهقرایی توصیه می‌کنم به طور فصلی فعالیت‌های روزانه‌تان را برای سه روز پیاپی ثبت کنید (به منظور این که کنترل کنید که چه گونه عمل می‌کنید). برخی این کنترل‌ها را به طور پیوسته انجام می‌دهند تـا از نسبت اصلاح خویش آگاه شوند.

اگر در هر یک از این موارد کنترل دریافتید که یکی از ضایع کنندگان وقت لجاجت به خرج داده و سرپا مانده‌اند و قادر نیستید بر آن غلبه کنید، نیاز به کوششی متمرکز و فشرده دارید. برای غلبه بر این عامل ضایع کننده زمان، یک برگه فـعالیت‌های روزانـه بـرای چـند روز تـهیه کـنید. بکـوشید بـراسـاس آموزش‌هایی که گرفته‌اید عمل کنید و در همان مسیر به حرکت در آیـید و سپس به بررسی و تجزیه و تحلیل مشکل بپردازید.

در صفحه بعد نمونه‌یی از برنامه فعالیت‌های روزانه کریس (Chris) کـه تأکید آن بر مهمانان ناخوانده است تهیه شده است. این فرم می‌تواند برای هر ضایع کننده وقت دیگری به کار آید.

ذخیره وقت برای خودتان و سازمان‌تان

شکستن تله زمان و فایق آمدن بر عوامل ضایع کننده آن یک مبارزه است که نیازمند تجربه‌یی قوی است.

به محض این که شروع به پیشرفت در جهت برداشتن برخـی از مـوانـع

گردید، در همه هستی و زندگی خود شاهد برخی تغییرات کلی خواهید بود. برخی از این تغییرات ممکن است اساسی و برخی دیگر نامشهود باشد. اما یک روز متوجه خواهید شد که دیگر در ساعت یازده صبح در آشفته بازار غرق نشده‌اید و اساساً در ساعت پنج بعد ازظهر از پای در نیامده‌اید. دی[illegible]، نمی‌گذرد که در وقت مقرر اداره را [illegible] می‌گویید و به خانه می‌روید و تنها احساسی که دارید این است که کارها را به سامان رسانده‌اید نه این که تنها چرخ‌ها را بی‌هدف به حرکت آورده‌اید و دیگر ناچار نیستید کار دفتر را به خانه ببرید.

با آموختن مدیریت زمان، شما:

- از فشارهای عصبی خود کاسته‌اید.
- بر بازدهی خود افزوده‌اید.
- به سوی هدف‌های‌تان گام‌های مؤثر برداشته‌اید.
- توانسته‌اید بین دنیای کارتان و دنیای شخصی‌تان تعادلی برقرار کنید.

صرفنظر از این فواید، منافع عظیم دیگری نیز وجود دارد که به سازمان انتقال می‌یابد. یک شرکت فراملیتی شیمیایی که دارای ۱۲۴ مدیر است با به کار بستن روش‌های مدیریت زمان مبلغ یک میلیون دلار سود نسبت به سال مشابه خود به دست آورد. (در حقیقت این مبلغ بیش از این‌ها بود، زیرا برخی از مدیرانی که آموزش گرفته بودند دستاوردهای خود را به مجمع عمومی عرضه نکرده‌اند.) در ذیل وضعیت منافع حاصله به رقم مشاهده می‌شود.

از طریق مدیریت زمان مدیران به طور متوسط یک ساعت و بیست وپنج دقیقه وقت ذخیره کردند تا با آن به کارهای دیگر بپردازند، با احتساب متوسط دستمزد سالانه ۵۰/۰۰۰ دلار می‌شود به عبارت ۱/۲۵۹/۳۷۵ دلار پس انداز برای سازمان.

برنامه هدف‌گیری شده کریس

تجزیه و تحلیل	اولویت	انقطاع در کار	اولویت	زمان صرف	چه کسی / چرا	تلفن کرده	زمان
راهی بیابید تا کوتاه کنید	۱	تهیه گزارش فروش	۴	۱۵	رییس / در مورد برنامه		۱۰/۳۷
رییس را متوجه اشتباه کنید	۳	آماده‌سازی کار	۱	۱۵	رییس / گزارش فروش		۱۱/۱۵
منشی می‌تواند به فهرست مراجعه کند	۲	گردآوری اطلاعات برای جلسه	۴	۱	منشی / صلیب سرخ		۱۱/۴۵
پیشنهاد قهوه برای مشتری	۱	آماده‌سازی برنامه جدید	۴	۲	مشتری / در مورد کالاها		۲/۳۰
عذر بخواهید در عرصه کار شما نیست	۲	محصول جدید	۴	۴۵	مشتری / در مورد نقشه		۳/۴۵

زمان ذخیره شده توسط هر مدیر	۱/۲۵
تعداد روزهای کار در هر سال	۲۵۰ ×
ساعات ذخیره شده در طول سال برای هر فرد	۳۱۲/۵
متوسط دستمزد در هر ساعت	۳۲/۵۰ ×
دلار	۱۰/۱۵۶/۲۵
تعداد مدیران	۱۲۴
ارزش کل زمان ذخیره شده به دلار	۱/۲۵۹/۳۷۵/۰۰۰

با مطالعاتی که در طول سالیان دراز به طور پیوسته داشته‌ام، افراد می‌توانند با روش‌های دقیق‌تر مدیریت زمان، در روز دو ساعت از وقت خود را ذخیره کنند، یعنی ۱۰ ساعت در هفته و ۵۰۰ ساعت در سال. فقط تصورش را بکنید که هر فردی در سازمان شما به طور سحرآمیزی در هر سال ۵۰۰ ساعت بیش‌تر کار کند، تا چه حد آن سازمان موفق خواهد بود؟

فکرش را بکنید که چه قدر شیرین است در ساعت مقرر به خانه برسید و در آغوش گرم خانواده باشید و در آن جا رفع خستگی کنید، بی‌دغدغه خاطری که پیش از این می‌داشته‌اید، آن‌گاه موفقیت در زندگی شخصی و موفقیت در فضای کار به روی شما لبخند می‌زند و شما برای هر دوی آن‌ها وقت خواهید داشت.

تصوير ابو عبد الرحمن الكردي

بخش اعظم این کتاب نشان می دهد که چگونه می توانید در زندگی تان از بزرگترین ضایع کنندگان زمان دوری گزینید. با این افق گشاده تر فرا می گیرید که ضایع کنندگان زمان بر تولید و زایندگی اثر میگذارند. برای آن که این دید را قوی تر کنید برخی هدف های واقعی را در پیش روی قرار دهید.

قیمت: ۳۰۰۰ تومان شابک: ۱-۶-۹۱۲۶۹-۹۶۴

نشر چامه